



**ACTIVIDAD
ECONÓMICA
Y EMPLEO**
ESTRATEGIAS
GLOCALES

**ACTIVIDAD
ECONÓMICA
Y EMPLEO**
ESTRATEGIAS
GLOCALES

CIDEU

con la colaboración de:



**ACTIVIDAD
ECONÓMICA
Y EMPLEO**
ESTRATEGIAS
GLOCALES

Pág.04

**LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN:
NUEVOS PARADIGMAS PARA LAS ESTRATEGIAS
DE DESARROLLO LOCAL**

Paz Fernández Felgueroso, Alcaldesa de Gijón y Presidenta de CIDEU

1

Pág.11

2

ÉPOCA DE CAMBIOS, Y CAMBIO DE ÉPOCA

Maravillas Rojo, Pedro Acebillo

Pág.18

3

ESTRATEGIAS PARA LA PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA: APRENDIZAJES CON ENFOQUE LOCAL EN LA OCDE

Sergio Arzeni y Gabriela Miranda

Pág.30

4

PROYECTOS Y BUENAS PRÁCTICAS URBANAS PARA EL FOMENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA Y EMPLEO:

Promoción de la Actividad Económica

Promoción del Empleo

Infraestructuras para el Crecimiento

I+D+i

Pág.57

5

ANEXOS

Diálogo Social

Flexiseguridad

Responsabilidad Social Corporativa

Empleos Verdes

1

LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN: NUEVOS PARADIGMAS PARA LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL

Paz Fernández Felgueroso
Alcaldesa de Gijón y Presidenta de CIDEU

Promover empresas intensivas en conocimiento y sistemas de gestión innovadores es una estrategia eficaz para contrarrestar la deslocalización de las empresas.

La deslocalización de empresas está adquiriendo una importante dimensión en el contexto actual de globalización económica, principalmente debido a dos factores, el rápido e intenso avance tecnológico en todos los sectores económicos, en especial en el ámbito de las nuevas tecnologías de la Información y la comunicación (en adelante NTIC), así como la presencia de países con una mayor competitividad, productividad y menores costes laborales que brindan a las empresas mayores ventajas económicas. A este fenómeno hay que añadir la actual turbulencia en los mercados financieros que, a buen seguro, nos obligará a reflexionar y a enfocar el futuro de forma diferente a como veníamos haciéndolo.

Sin embargo, tanto la deslocalización como la crisis financiera mundial no sólo suponen serias amenazas, sino que su propio contexto ofrece también varias oportunidades de diferente calado. Así, el intento de retener a las empresas en el marco de una batalla desigual entre las características socioeconómicas de los diferentes países no es tan acertado como apostar y propiciar iniciativas enmarcadas en las sucesivas revoluciones tecnológicas, promoviendo empresas intensivas en conocimiento y sistemas de gestión innovadores.

En el desarrollo de políticas locales se hace necesario tener en cuenta todos estos aspectos, intentando minimizar las amenazas y tratando de multiplicar las oportunidades. Ya no sólo es necesario conocer los principales indicadores de la economía local, su evolución y perspectivas sino, también, analizar las claves de la economía mundial, su influencia en la región y sus implicaciones de futuro.

...la concertación social en Gijón ha sido y es, un elemento básico de la política económica y social...

En el contexto de la globalización de los mercados, la competitividad depende cada vez más de las condiciones objetivas de los territorios concretos. En los procesos de crecimiento económico cada vez es mayor el peso de las actuaciones que tienen a las administraciones locales y regionales como protagonistas. Entre sus objetivos prioritarios están el configurar un entorno con infraestructuras tecnológicas avanzadas, comunicaciones fluidas, recursos humanos cualificados y buenas condiciones de vida, entre otras, que contribuyan a adaptar el territorio al cambiante contexto mundial.

En este sentido, la planificación estratégica es un proceso creativo y con visión de futuro que permite establecer las bases de la estrategia “glocal”, pues ayuda a configurar, de forma sistemática, el mejor futuro posible para un determinado territorio. Asimismo, permite avanzar hacia un mayor nivel de desarrollo económico y social y propicia la cooperación público-privada entre los principales agentes políticos y sociales, fortaleciendo el tejido asociativo tanto en su dimensión política, social, económica o civil. El resultado final ofrece una visión integral del territorio a medio plazo, junto con los objetivos prioritarios que deben ser abordados en el periodo de vigencia del mismo.

El Ayuntamiento de Gijón introduce la aplicación de esta metodología a principios de los años noventa. El primer Plan Estratégico de la ciudad (1991-1999) supuso la implantación de una cultura de entendimiento y corresponsabilidad con los agentes sociales que ha dado importantes frutos y en la cual se basa la eficacia de las políticas de desarrollo promovidas por el gobierno municipal. Diez años después, como consecuencia de la aparición de nuevas tendencias en los

entornos, se consideró necesario apostar por la formulación de un nuevo Plan y, a día de hoy, es el II Plan Estratégico de Gijón 2002-2012 el que se encuentra vigente.

Como instrumento más a corto plazo, la administración local viene utilizando lo que se denomina la planificación sectorial. Enmarcada en la planificación estratégica, ordena y desarrolla en mayor detalle y en un espacio temporal menor, los objetivos, las actuaciones y los recursos de diferentes líneas de actuación, como son las políticas activas de empleo, la agenda medioambiental, el proyecto educativo de ciudad, los planes de juventud o los planes de igualdad de oportunidades.

Desde el año 2000, el Ayuntamiento de Gijón ha configurado los Acuerdos locales concertados con los principales agentes socioeconómicos, como los instrumentos clave de planificación en los que enmarcar la programación periódica de las Políticas locales de empleo y promoción económica. Así, la concertación social en Gijón ha sido, y es, un elemento básico de la política económica y social, convirtiéndose en esencial la participación de los agentes sociales y empresariales en la programación, realización y posterior control de las actuaciones establecidas en los distintos programas y acuerdos realizados (“Pacto Gijón por el Empleo: 2000-2003”, “Pacto Gijón Emprende: 2004-2007” y el recientemente firmado Acuerdo Gijón Innova: 2008-2011”)

La concertación social en torno a las políticas de empleo y promoción económica tiene entre sus principales objetivos mejorar la competitividad de la economía y la calidad de los puestos de trabajo, sustentados en un modelo productivo que

Sectores como la sociedad de la información, la eficiencia energética, la producción audiovisual o la dinamización turística y cultural, deben hacerse hueco en el futuro en las actividades a desarrollar.

posibilite un tejido económico sólido y diversificado. Es por eso que se apuesta por un modelo de desarrollo que tenga como señas de identidad la continua modernización de los medios y procesos de producción a través de la inversión en I+D+i y la adaptación de la cualificación de los trabajadores y trabajadoras a las necesidades cambiantes en el sistema productivo. Las políticas locales de empleo deben renovarse en aras al nuevo contexto y las nuevas oportunidades que caracterizan la sociedad del conocimiento y de la innovación en la que estamos inmersos.

Así, una de las principales líneas estratégicas de trabajo se refiere a los planes de empleo municipales que faciliten el desarrollo de proyectos dirigidos a favorecer la empleabilidad de las personas desempleadas, procurando la articulación de itinerarios personalizados de inserción laboral entre los sistemas de orientación profesional, los recursos formativos y las empresas, primando la cooperación entre recursos públicos y privados con el fin de proporcionar competencias que incrementen las tasas de empleo de las personas participantes y que, en el caso de aquellas que se encuentren en situación de desventaja o desigualdad social, les de la oportunidad laboral que, probablemente en el mercado no van a encontrar gracias al esfuerzo de contratación directa municipal realizado (buen ejemplo de ello lo representan las sucesivas ediciones del Plan PILES –Plan de Inserción Laboral y Empleo Social-, que han llegado a beneficiar directamente a más de 4.500 personas desde el año 1995).

Esta tipología de programas debe complementarse con otros proyectos relacionados con la mejora de la empleabilidad, como son las ayudas a la contratación por cuenta ajena, con el fin de

crear una mayor sinergia entre los mismos y lograr que los itinerarios personalizados e integrales de inserción laboral logren la incorporación al mercado de trabajo normalizado. Así mismo, nuevos sectores de actividad emergentes tienen que ir ocupando parte del espacio de las actividades convencionales de los programas de empleo municipales. Sectores como la sociedad de la información, la eficiencia energética, la producción audiovisual o la dinamización turística y cultural, deben hacerse hueco en el futuro en las actividades a desarrollar, tal como hemos establecido en el Acuerdo Gijón Innova 2008-2011.

Sin embargo, la preocupación por estimular el crecimiento del empleo y el funcionamiento del mercado laboral no debe hacernos olvidar la importancia de trabajar a favor de la calidad del empleo disponible. Si los recursos humanos tienen para las empresas un valor estratégico en cualquier circunstancia, este valor estratégico en la actual coyuntura del mercado laboral se incrementa. Por ello, se debe intensificar la colaboración entre las administraciones y el conjunto de agentes sociales de manera que se promueva la evolución de la cultura organizativa de las empresas hacia aquella que favorezca la calidad del empleo - estabilidad, igualdad de trato, buenas prácticas en la gestión de las personas-, en plena sintonía con el propio aumento de la productividad, la flexibilidad y la seguridad, como elementos todos ellos imprescindibles del crecimiento y el desarrollo económico y social, en el marco de un desarrollo integral sostenible.

Se trata de apostar por un modelo de desarrollo y gestión que esté a la vanguardia de la innovación corporativa, implicando a todos los actores que intervienen en la dinámica económica

Consideramos fundamental una política de recualificación de personas desempleadas y de formación continua para trabajadores en activo.

de un municipio para hacernos acreedores a ser un “Territorio Socialmente Responsable”, en el que el desarrollo económico garantice, paralelamente, altas cotas de cohesión social.

Otra línea estratégica que consideramos fundamental es una política de recualificación de personas desempleadas y de formación continua para trabajadores en activo que favorezca la adaptación a los cambios tecnológicos y organizativos del tejido productivo local. En el ámbito de la formación para el empleo, no se debe olvidar, así mismo, la importante labor de incorporación social, laboral y educativa de las personas jóvenes en riesgo de exclusión, los inmigrantes y las personas procedentes del fracaso escolar, programando actuaciones específicas como puede ser nuestro proyecto de Escuela de Segunda Oportunidad y que venimos desarrollando desde el año 2000.

Por su parte, los servicios de orientación para el empleo, en el marco de la Sociedad de la Información, son recursos especialmente valiosos en tiempos de cambios acelerados en el mercado laboral y constituyen un instrumento básico para acercar la demanda y la oferta de empleo, gracias al conocimiento de la evolución de los sectores, los cambios en las ocupaciones y las pautas de recolocación de las personas trabajadoras en los procesos de regeneración del tejido socioeconómico, en los que mi región, Asturias, y mi ciudad, Gijón, han tenido una larga experiencia.

Por todo ello, estos servicios deben ser modernizados, mejorando su atractivo para las personas desempleadas y dotando de autonomía los procesos de búsqueda de empleo

al optimizar las posibilidades que ofrecen las NTIC. En este sentido, nuestra experiencia en la gestión del proyecto denominado “Espacio de Orientación para el Empleo” es un buen ejemplo de apuesta por la innovación en los procesos de orientación laboral.

A su vez, surge la necesidad de posicionarnos en el nuevo contexto de competencias y servicios al que nos dirigimos, anticipando y previniendo los riesgos que una fractura digital puede producir entre las personas que conocen y dominan las nuevas herramientas y sus lenguajes, y los que no tienen acceso a ellas y las desconocen. Desde este punto de vista, se debe apostar por la información y la orientación en los nuevos canales de comunicación, capacitando a las personas con las necesarias y nuevas competencias tecno-organizativas.

Al mismo tiempo se debe modernizar el conjunto de la tramitación administrativa de las administraciones públicas, lo que incidirá en las nuevas formas de interactuar con la ciudadanía y en facilitar la prestación de los servicios públicos. Las NTIC permitirán mejorar los servicios prestados desde los programas de promoción económica y empleo, en consonancia con las nuevas dinámicas de relación entre la ciudadanía, las empresas y las Administraciones Públicas, con el fin de propiciar una reducción sustancial de las cargas administrativas y de plazos de respuesta que, entre otros aspectos, mejoren la fluidez y agilidad de las relaciones y trámites con los servicios públicos.

Todos los esfuerzos en el ámbito del empleo, se deben complementar con el apoyo y la inversión en un tejido

Se debe modernizar el conjunto de la tramitación de la administración pública, lo que incidirá en las nuevas formas de interactuar con la ciudadanía.

empresarial innovador y competitivo. Ninguna idea empresarial debe quedar fuera de la oferta de servicios municipales, formando parte de un itinerario emprendedor compuesto de asesoramiento, formación, consultoría y financiación. Especial esfuerzo deben llevar las actuaciones relacionadas con las fases más críticas del devenir empresarial, los inicios tras la constitución de la empresa, en un entorno cada vez más competitivo y con los nuevos retos y oportunidades que se les presentan. La promoción de consorcios estratégicos donde grandes empresas del entorno local puedan cooperar con pequeñas empresas especializadas en servicios y productos innovadores y tecnológicos (proyecto de Plataformas Tecnológicas) es una apuesta por la competitividad territorial, sin olvidar, la inversión en las necesarias infraestructuras (Semilleros de empresas y residencias empresariales) y la puesta a disposición de financiación a través de fórmulas como los Microcréditos, en el caso de pequeñas empresas en fase de consolidación, o el Capital Riesgo para aquellos proyectos más tecnológicos e innovadores y de mayor inversión (Fondo Local para Proyectos Innovadores).

La apuesta por la sociedad del conocimiento y la innovación nos lleva a invertir en infraestructuras propias destinadas a la actividad investigadora, al desarrollo tecnológico y a los procesos innovadores (el Parque Científico y Tecnológico de Gijón es el primer Parque de estas características promovido en España por un Ayuntamiento). Es esta una apuesta basada en el fomento de enclaves tecnológicos (futuras ubicaciones empresariales relacionadas con el Parque Científico y Tecnológico, entre las que podemos destacar el Centro de Empresas Creativas), en el establecimiento de alianzas con las fuentes del conocimiento, en la promoción de empresas de base tecnológica y de industrias

creativas y en la construcción de vías de transferencia con el tejido empresarial.

Indudablemente todas estas líneas estratégicas de actuación necesitan apoyarse en la concertación de las instituciones y los agentes implicados en el territorio, en el diseño de políticas públicas locales coordinadas con sus homólogas regionales, estatales e internacionales que se adelanten a los acontecimientos y en el desarrollo de una labor basada en la responsabilidad social territorial.

Sobre estas líneas estratégicas, el Ayuntamiento de Gijón, junto a los principales agentes sociales y empresariales del municipio, firmó el pasado 14 de julio de 2008 el Acuerdo por la Innovación, el Desarrollo Económico y el Empleo "Gijón Innova" para que, hasta el año 2011, la economía local consolide la modernización lograda en los últimos años, progrese en su capacidad innovadora y contribuya a que el mercado de trabajo de nuestra ciudad atraviese las dificultades actuales en las mejores condiciones posibles generando el capital físico, humano e intelectual que en el futuro será más necesario. A ello contribuirá, sin duda, la previsión de movilizar más de 447 millones de euros en los próximos años en el marco de este Acuerdo, pero también a la ilusión y ganas de hacer que vamos a poner en ello.

Gijón, a 28 de enero de 2009 | Acuerdo Gijón Innova
Paz Fernández Felgueroso | 2008-2011
 Alcaldesa del Ayuntamiento de Gijón | www.gijon.es

2

ÉPOCA DE CAMBIOS, Y CAMBIO DE ÉPOCA

Maravillas Rojo
Pedro Acebillo

UN CAMBIO DE TENDENCIAS QUE IMPLICA NUEVAS ESTRATEGIAS

Vivimos inmersos en el proceso de transformación de una sociedad basada en unas culturas, modos de trabajar y tecnologías, hacia otra sociedad que denominamos del conocimiento y que se fundamenta en nuevos paradigmas, que comportan a su vez, nuevas culturas de vida y de trabajo.

Los paradigmas, es decir, los modos de percibir las circunstancias o la vida en general, no son eternos y adaptarse a los nuevos paradigmas comporta cambiar los puntos de vista. Cuando un paradigma cae y el nuevo todavía no está bien fijado, aparecen fuertes corrientes de pensamiento creativo. Por ello, identificar tendencias nos facilita adaptarnos a los cambios y quizás, adelantarnos a ellos, porque los cambios son motivo de desasosiego e inseguridad, pero sin duda el proceso de transición de los viejos a los nuevos paradigmas es también fuente de creatividad, de oportunidades y de progreso.

Uno de los elementos transversales de esta época de cambios es la *velocidad o movilidad* de las situaciones. El mundo global es cada vez más cambiante: los mercados son más abiertos, aumenta la movilidad de capitales, personas y conocimientos, las tecnologías de la información facilitan la transmisión de una cantidad creciente de información a una velocidad cada vez mayor, las migraciones aumentan en todos los países y los valores se renuevan.

Uno de los elementos transversales de esta época de cambios es la velocidad o movilidad de las situaciones.

A medida que el mundo se vuelve más complejo e interdependiente el cambio deviene cada vez más discontinuo e impredecible. En este sentido se podría afirmar que el futuro no será una continuación del pasado sino un conjunto de discontinuidades con él.

En el mundo del trabajo, esta época de cambios es muy relevante ya que, para poder tener calidad de vida es imprescindible disponer de la capacidad para generar recursos, es decir, disponer de empleo y los cambios afectan mucho a las maneras de aprender y de trabajar, y a los puestos de trabajo disponibles. Por ello, es preciso incorporar nuevas maneras de trabajar y nuevas culturas para afrontar el futuro.

El encuentro de CIDEU sobre “La actividad económica y el empleo: Estrategias Glociales”, es un buen motivo para reflexionar sobre algunos de los paradigmas que en la actualidad tienen mayor incidencia en las maneras de producir y de trabajar.

TRABAJAR HOY CON CLAVES DE FUTURO

El empleo se concreta en unas maneras de trabajar, y por eso hay que identificar la transformación radical de lo que entendemos por trabajo y de cómo cada persona lo vive.

El mundo del trabajo y las empresas han sido objeto de grandes cambios durante los últimos años. Las reglas del juego han cambiado tanto, que ni siquiera el tablero se parece. Lo que en la actualidad tiene o aporta valor y nos permite ser competitivos,

sea como profesionales o como empresas, es diferente a lo que era hace poco tiempo.

Hace pocos años trabajábamos con máquinas de escribir, hoy lo hacemos con PDAs y portátiles. Los mercados globales sólo eran accesibles a multinacionales, hoy una empresa de tres socios puede vender en diez países. Era difícil imaginar que para que una persona pudiera trabajar en un almacén necesitaría tener más conocimientos de informática que fuerza física, como ocurre actualmente.

Las fronteras del trabajo son permeables y en su concepción se están incorporando elementos de cambio en los espacios, el tiempo, la organización, la salud, la convivencia, la tecnología, el entorno, la educación y las capacidades y competencias de cada persona.

Podemos decir que se puede trabajar en cualquier lugar y a cualquier hora, y es cierto, porque en las nuevas cadenas de valor los intangibles son mayoritarios y el tiempo y el espacio se pueden adaptar a las circunstancias específicas de cada momento. También podemos afirmar con el empresario brasileño Ricardo Semler que un fin de semana puede tener siete días, porque nuestro ritmo de trabajo se puede flexibilizar y eso permite optimizarlo, ya que si logramos los equilibrios necesarios, podemos trabajar intensamente durante un periodo determinado.

En esta línea sabemos que el mejor control es el propio, porque el autocontrol se deriva de la implicación de cada persona; que

El aporte de la Web 2.0 es la creación de redes sociales potentes, de redes verticales de valor añadido, en las cuales se pueda trabajar, intercambiar conocimiento.

es preciso incorporarse a proyectos para lograr resultados, y que puede ser bueno rotar de actividad; que es tan necesario disponer de tecnología, como incorporarla plenamente a nuestra cultura laboral.

El curriculum será más, una descripción de capacidades y proyectos en los que se ha participado, que un listado de cursos y lugares de trabajo: es decir, será más efectivo tener menos currículo, pero más vitae.

Estamos ante nuevos paradigmas que nos retan al cambio personal y colectivo, pero también ante una fuente de oportunidades para mejorar la calidad de vida profesional. No es tarea fácil pues deberemos ser proactivos con el cambio y dotarnos de instrumentos para favorecerlo en buenas condiciones. Se trata, como decía Albert Einstein, de tratar de entender hoy para estar preparados mañana.

NUEVAS CULTURAS DEL TRABAJO

En el contexto descrito anteriormente, algunos paradigmas inciden en las culturas del trabajo de esta época de cambios, entre ellos, uno de los de mayor incidencia es el que representa incorporarse a Internet.

De Espectadores a Participantes

Internet cambia nuestra vida al darnos la oportunidad de acceder a la información de manera instantánea. Las TICs nos permiten

disponer de la información necesaria para poder procesarla, decidir y actuar. Pasamos de ser espectadores/as a participantes y a disponer de una información amplia y seleccionada, que potencia nuestra autonomía, una de las competencias más requeridas en los perfiles profesionales de la sociedad del conocimiento.

Es muy posible que muchas personas no puedan decir cómo Internet ha cambiado sus vidas, pero -por desgracia para ellas- podemos decir que están fuera de las oportunidades del mundo que tiene que venir, y que nos conviene a todos que venga. Pero, si Internet ha cambiado nuestra vida, las nuevas tendencias de la red la cambia de manera más radical y no incorporarse a Internet y su evolución, hunde a una parte importante de la población en una brecha digital que cercena sus opciones de desarrollo.

El gran aporte de la Web 1.0., fue facilitar las comunicaciones y hacer digitales las cadenas de valor, lo que permitió plantearse la gestión del conocimiento. El aporte de la Web 2.0 es la creación de redes sociales potentes, de redes verticales de valor añadido, en las cuales se pueda trabajar, intercambiar conocimiento, desarrollar la mente, intercambiar puntos de vista y someterlos a la opinión de los ciudadanos, proporcionar contacto directo con los clientes y proveedores, y situar en línea a los colaboradores.

Multitud de empresas se están dando cuenta ya, de lo que significa poder tener un feedback inmediato, con usuarios o

La materia prima de base para la creación de riqueza es el conocimiento y son las personas quienes crean y añaden valor.

clientes, ciudadanos de a pie, que opina sin intermediación del producto o servicio. Eso conduce a modelos organizativos diferentes, basados en fórmulas mucho más flexibles, donde brecha digital tiene un significado diferente. Ya no se trata sólo de los conectados y los no conectados, sino de la distancia entre los que aprovechan, se benefician, trabajan, y se posicionan en la Web 2.0., y quienes forman parte de la sociedad espectadora.

Si queremos que las oportunidades sean para todos y para todas, que no sean sólo para los de siempre, precisamos personas capaces de generar contenidos, de trabajar colaborativamente, de identificar el valor que aportan a la empresa, de ejercer su autonomía y saber que esa autonomía, forma parte de una flexibilidad que requiere esfuerzo y permanente adaptación al cambio.

Se trata de una nueva manera de estar en el puesto de trabajo, y que recorre el perfil profesional de manera transversal. De modo consecuente, hemos de cambiar los sistemas de orientación, los del mundo académico universitario, y los sistemas que afectan a quienes buscan o quieren cambiar de empleo.

También deberemos adaptar la dinámica de la empresa, porque los proyectos se hacen de abajo arriba, y quien determina es el cliente, no sólo los expertos. Si la generación de contenidos ya no se centra exclusivamente en los expertos, podemos añadir mucho más valor y responder desde la experiencia y vitalidad de la propia identificación.

La organización plana que se deriva del trabajo en la red, nos lleva a potenciar la horizontalidad, a la innovación abierta y a una nueva forma de ejercer la responsabilidad. Se trata de hacer migrar el tejido productivo de un entorno tradicional obsoleto a otro formado por un territorio distinto, los dominios de Internet.

El Valor del Talento

Otro de los paradigmas a tener en cuenta, es que la cadena de valor neoterciaria tiene componentes muy diferentes a los de la cadena de valor industrial. En ella, los intangibles ocupan un espacio amplio y la materia prima de base para la creación de riqueza es el conocimiento, y son las personas quienes crean y añaden valor, porque tienen la capacidad de procesar la información y convertirla en conocimiento.

El talento, entendido como capacidad de las personas para gestionar conocimiento, es la base de la creación de valor y factor estratégico para la organización del trabajo. Por ello, la empresa con sentido de futuro, valora y retiene el talento de las personas que colaboran con la organización, facilitando su crecimiento personal y profesional.

El prospectivista sueco Kjell Nordstrom considera que la globalización hará que el mundo sea más diverso que nunca y que ello puede ser fuente de nuevas oportunidades y valores. En su opinión, la tecnología es condición necesaria pero no suficiente para crear ventajas competitivas. Es preciso contar

Innovación no es sólo hacer más y mejor, sino hacerlo de otro modo.

con la capacidad de ejecutar, de hacer mejor y más rápido, y en especial con la capacidad de innovar y emprender. En fin, para sorprender y seducir necesitamos disponer de talento.

Flexibilidad, sin barreras de tiempo y espacio

La sociedad industrial organizaba los tiempos en tres ciclos vitales: un periodo inicial para el aprendizaje, una etapa central para el trabajo productivo y el periodo final para la jubilación o descanso. Asimismo, el sistema taylorista de producción basado en los métodos y tiempos, establecía horarios rígidos para obtener una producción homogénea lo más amplia posible, tratando de optimizar los medios de producción disponibles.

En la sociedad postindustrial, las tecnologías disponibles exigen y hacen posible otro tipo de organización para obtener resultados diversificados y aplicar de manera permanente la innovación, para incorporar la necesaria creatividad y permitir el trabajo por proyectos. Por su parte, las tecnologías de la información y la comunicación hacen posible y necesaria una nueva definición de los tiempos en la empresa y también de los tiempos vitales.

Atrás queda ya la división entre aprendizaje, trabajo y descanso. Aprendemos mientras trabajamos, trabajamos aprendiendo y los tiempos de ocio son tiempos de cultura, deporte, intercomunicación, o viajes que pueden favorecer nuestro desarrollo profesional.

Los tiempos productivos requieren de otra flexibilidad que es posible negociar. Así, no es preciso que todas las personas

trabajemos en el mismo horario, es posible compensar los tiempos y revisar el concepto de horario presencial.

Los tiempos personales también adquieren una nueva dimensión, de manera especial por el cambio de la participación femenina en las tareas familiares y por las nuevas demandas sociales. El rol de las mujeres ha abierto un debate que hoy deviene central para toda la sociedad y es la conciliación de la vida personal y profesional. Las nuevas respuestas a demandas como el cuidado de niños, mayores, personas dependientes, organización de la familia y otras que han sido asumidas por las mujeres y hoy representan nuevos perfiles profesionales y de reparto de los roles familiares.

Innovar y complementarse para ser Competitivos

Innovación no es sólo hacer más y mejor, sino hacerlo de otro modo. Sabemos que es posible ver las cosas desde otro punto de vista y la experiencia demuestra que haciéndolo de otro modo, los resultados - la innovación en definitiva- nos lleva a conclusiones y oportunidades nuevas.

Innovar es poder aplicar ideas logrando resultados, es cuestionarse lo obvio, encontrar modelos de negocio nuevos, identificar propuestas de valor para el cliente, aportar una diferencia singular atractiva y que resulte mejor que las de la competencia.

Algunos modelos de negocio han prosperado eliminando características del producto o del servicio que se consideraba intocables. Muchos son los ejemplos que fácilmente

...hacen falta muchas más personas emprendedoras, pero también instituciones de referencia en las que los emprendedores puedan identificar fácilmente servicios con los que nacer bien acompañados...

identificaríamos con marcas: hacer relojes suizos que no duren eternamente, pero que sean divertidos. Vender muebles en autoservicio sin montaje ni transporte a domicilio. Dar a la bicicleta sentido como transporte público. Organizar un circo sin animales ni estrellas. Crear un modelo de banca cívica en la que es posible decidir el destino de las ganancias que genera, y tantos otros.

A diferencia de otras épocas, las personas y las empresas más competitivas son las que tienen capacidad para complementarse, las que no tienen miedo a las conexiones, a la transparencia, pero son capaces de encontrar lo que las singulariza, y hacer de ello el centro de su actividad, aunque para desarrollarla precisen enlazar con la actividad de otros. Es conocido que las empresas más abiertas y con mayor capacidad de complementarse, incorporan más innovación y son más competitivas. Constatamos que la conexión de ideas es una fuente de energía creativa, y que hibridar permite generar nuevos productos y servicios.

Emprender, un oficio que se puede Aprender

Mucha gente aún duda de una realidad plenamente contrastada: se puede aprender a emprender, es posible incorporar habilidades y conocimientos que permiten pasar de una idea a un negocio viable. Se puede, en consecuencia, ser emprendedor sin depender siempre de la herencia o patrimonio familiar, puesto que hemos comprobado, que muchas persona con una actitud activa y sentido del riesgo, y con una inversión suficiente, no sólo económica sino en formación, puede aprender y ejercer el oficio de emprendedor.

A mediados de los años 80 del siglo pasado, en un grave contexto de reconversión industrial y crisis económica, algunos nos pusimos como objetivo modificar la cultura exclusiva de trabajar para otros y abrir las posibilidades de que muchas más personas crearan su propio puesto de trabajo, y con el suyo el de otros.

Hoy casi nadie discute la importancia que para el desarrollo económico tiene la iniciativa emprendedora. Para que nazcan empresas de calidad y con sentido de futuro, hacen falta muchas más personas emprendedoras, pero también instituciones de referencia en las que los emprendedores puedan identificar fácilmente servicios con los que nacer bien acompañados; y es preciso un clima que ponga en valor la función social que los emprendedores cumplen, reconociendo su aportación al empleo, a la innovación y al desarrollo económico.

Si hace unos años éramos pocos quienes confiábamos en la iniciativa emprendedora como motor de empleo y competitividad, hoy muchas administraciones y cada vez más entidades privadas, tienen claro el papel de los emprendedores y desarrollan programas y políticas en su apoyo. Así se han puesto en marcha programas de microcrédito, de capital riesgo, avales o intercambios comerciales y actuaciones para formar emprendedores.

El apoyo individualizado a cada iniciativa es muy necesario, pero no suficiente. Pasar de la idea al negocio viable se hace mejor y con más sentido de futuro si se dispone de entornos

Hay que analizar con nuevas ópticas el valor de las personas emprendedoras, que contribuyen a la localización empresarial.

de innovación, de centros de emprendimiento con una cartera de servicios para favorecer el encuentro entre personas emprendedoras, y desarrollar la cooperación empresarial para que las empresas nazcan con más calidad, y por lo tanto, con mejores cuotas de supervivencia empresarial.

En pleno debate sobre la deslocalización empresarial en el mundo global, toca valorar que las personas emprendedoras no sólo crean empleo, atraen talento y lo retienen, sino que contribuyen a la localización empresarial. Por eso hay que valorar lo que significa impulsar empresas locales con posición global, que nacen y crecen, que acceden a capitales, que venden y abren mercados en múltiples países, que están integradas por personas de diversas procedencias y orígenes, que aplican tecnologías en sectores clásicos y emergentes, que hacen de la cooperación empresarial una fuente de innovación, que están promovidas por hombres y mujeres, que están incorporadas a redes, y en las cuales la ética empresarial es un valor cotidiano.

Si somos capaces de avanzar como sociedad en esta dirección y promover ampliamente las posibilidades de las personas emprendedoras e innovadoras, quizás además de lograr más empleo nos situaremos en los niveles de innovación, creación de valor y utilización del talento que queremos alcanzar.

De gestionar Lógicas a gestionar Paradojas

El piloto automático no sirve para conducir hacia el futuro, porque estamos dejando de gestionar lógicas o certezas para

gestionar paradojas o contradicciones. Es como situarse en la frontera de un caos, que no es caótico, porque el futuro no es una continuación del pasado sino una serie de discontinuidades generadoras de oportunidades. Gestionar paradojas es pensar que dos pensamientos opuestos pueden ser ciertos al mismo tiempo, que las contradicciones pueden coexistir y que se puede aprender a vivir con ellas.

Algunas de las paradojas con las que convivimos y hemos de gestionar son lo central y lo descentralizado, lo global y lo local, lo integrado y diferente, lo planificado y lo flexible, lo autónomo y lo colaborador, lo real y lo virtual, el aprender y el desaprender, la distancia y lo presencial, o lo grande y lo pequeño.

CAMBIO DE ÉPOCA PARA LA ECONOMÍA Y EL EMPLEO URBANO

El último año se ha materializado un cambio de tendencia económica y en el empleo, que se activó con la crisis financiera internacional. Los problemas en el sistema financiero se originaron en EEUU, desde donde se han exportado al resto del mundo, sea por la incertidumbre generada en relación con los activos tóxicos, o por falta de liquidez de las empresas debido al colapso del consumo, a las restricciones de crédito, a la desconfianza dentro del sistema financiero, y por temor al repunte de la crisis energética, que llegó a triplicar en poco tiempo los precios del crudo.

La situación de crisis generalizada a todo el espacio donde prevalece el modelo avanzado de economía de mercado, se

Vivimos en época de cambios tan irreversibles y profundos, que tal vez producen un cambio de época.

agrava con los problemas específicos de cada economía concreta. Por ejemplo en España la crisis inmobiliaria, que da como resultado un gran deterioro del empleo equivalente al que se produjo en el momento crítico de la reconversión industrial de los años 70 y 80.

Por su extensión y profundidad, la crisis económica global, quizás será uno de los mayores retos de nuestra vida, hasta tal punto que es posible que al final del túnel veamos una situación tan distinta a la de la entrada, que no podamos reconocerla. Vivimos en época de cambios tan irreversibles y profundos, que tal vez producen un cambio de época.

Para la humanidad marginal, un cambio de época no es forzosamente malo. El inicio del siglo, confirma la urgencia de actuar sobre un conjunto de amenazas viejas y de gran calado.

Hay que cambiar el modelo energético que nos ha traído hasta aquí. Debemos revisar las bases del actual modelo de desarrollo por insostenible y para frenar el cambio climático. Hay que tener en cuenta que ahora el mundo puede verse de forma global, lo que acarrea graves problemas migratorios, de reasentamientos productivos y demográficos.

Vivimos con la amenaza del terrorismo global, que es manifestación de una situación insostenible entre un mundo rico que despilfarra los recursos de todo el planeta, y otro pobre, que conoce de su situación marginal mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Hay que revisar por obsoletas o ineficaces las instituciones internacionales en las que se había basado el orden desde la segunda guerra mundial. Los Estados ven con impotencia, el crecimiento de organizaciones criminales, hasta alcanzar un poder mayor del que ellos mismos disponen.

No hemos conseguido ordenar bien el territorio y a la contradicción del campo con la ciudad, podemos sumar el colapso de unas megalópolis muy difíciles de gestionar, con poca calidad de vida.

Hemos asociado crecimiento y consumismo, lo que nos conduce a un callejón sin salida tanto si crecemos como si no lo hacemos. Es espectacular la velocidad con que se desarrollan las nuevas tecnologías, los nuevos materiales y las ciencias de la vida, y muy lento el ritmo al que avanza el cambio cultural que se requiere para democratizar el uso provechoso de ese avance.

Pero, más allá de las coyunturas, el trabajo sigue siendo la clave que condiciona las relaciones sociales, determina los aprendizajes y asienta la cohesión social, el desarrollo local y el progreso y el cambio de paradigma económico industrial por el del conocimiento, modifica de modo radical aquello en lo que trabajaremos y cómo lo haremos.

En una situación tan manifiestamente mejorable, no es mala noticia un posible cambio de época, siempre y cuando no se trate de dejar lo malo para entrar en lo peor. Tal vez sabremos aprovechar la oportunidad que ofrece el tiempo de cambios,

Pero, más allá de las coyunturas, el trabajo sigue siendo la clave que condiciona las relaciones sociales.

para superar algunos desafíos que hacen ignominiosa la condición de ciudadanía, como es solucionar la pobreza extrema, generalizar para todas las personas la posibilidad de construir un proyecto personal mediante el trabajo y crear condiciones de sostenibilidad de la ciudad y del entorno, para devolver a los hijos y nietos el patrimonio que nos han prestado, en buen estado.

Si se está alumbrando una nueva época, es necesario que las ciudades estén en el parto. Para eso, y considerando la cuestión desde la óptica del desarrollo económico y el empleo, la ciudad puede reforzar su posición apoyándose en ciertos factores estratégicos. En singular nos referimos a:

- **Internet, un territorio para gestionar conocimiento.**
- **El nuevo urbanismo para la ciudad neoterciaria.**
- **La nueva gobernanza.**
- **Descubrir nuevos yacimientos de empleo y extender la cultura emprendedora.**
- **Posicionamiento económico glocal.**

Internet, un territorio para gestionar Conocimiento

La revolución en el terreno de la información y de las comunicaciones, y su reflejo en Internet, es una de las tendencias más dinámicas en el comienzo de siglo. La red es en un servicio indispensable para la vida cotidiana, y supone una transformación radical y un nuevo impulso a un concepto clave, lo virtual. Como dice el profesor Mosterín⁽²⁾, “la historia de la humanidad está llena de muertos por conflictos de base virtual como la religión, la nación o el honor. Pero nunca hasta ahora, la humanidad ha tenido la oportunidad de compartir entre casi dos mil millones de personas un espacio virtual con los grados de libertad, bajo perfil de vigilancia, poco nivel de intermediación, carácter pacífico y tan asequible económicamente, como Internet. Ni la nación creada en el siglo diecinueve, ni la religión, ni los valores eternos de todos los tiempos, se pueden comparar”.

Siendo esto así, es interesante para la ciudad entender que Internet, además de ser una herramienta muy poderosa, que arroja a la brecha digital a quien no sabe utilizarla, define una nueva forma de territorio, poblado por comunidades virtuales que, cuando encuentra alianzas en lo urbano, hace a la ciudad capaz de gestionar la contradicción entre lo grande y lo pequeño, lo global y lo local, el centro y la periferia.

La ciudad que entiende Internet como territorio virtual y sabe optimizar las interacciones que de eso se derivan, se convierte en ciudad glocal. Desde el punto de vista económico, eso le

(2) “La cultura humana”, Jesús Mosterín, Editorial Espasa Calpe, Madrid 2009.

La ciudad que entiende Internet como territorio virtual y sabe optimizar las interacciones que de eso se derivan, se convierte en ciudad glocal.

permite comprender lo local y actuar en lo global, lo que es la fuente real de las ventajas competitivas, contra lo que se había predicado en las últimas décadas, en el sentido de entender lo global y actuar en lo local.

Este nuevo territorio, está poblado por diversas comunidades virtuales, muchas de ellas de carácter directamente económico. Por el impacto y la velocidad con que han emergido, debemos significar las redes sociales que en cierto sentido, permiten superar las fronteras que ponían puertas al campo para acotar a las comunidades territoriales que nos han traído hasta aquí. Si la ciudad reside en Internet, sus empresas, las administraciones, la ciudadanía y las instituciones deben ajustar su estructura y cultura para aprovechar las ventajas competitivas que les ofrece las TIC.

En el caso de las empresas eso les conduce a determinar el sentido de los cambios a realizar en relación con Internet, como la mejora de los procesos de negocio, y en especial en lo relacionado con la compra y las ventas, mejorar las fuentes de información e identificar procesos generadores de conocimiento, e innovar y renovar el modelo de negocio con base en Internet. Así mismo, la empresa debe determinar la oportunidad y la agenda que más le conviene para orientarse a la economía global, así como el alcance y profundidad de los cambios a realizar, y la manera de efectuar y financiar esos cambios.

Por su parte, la ciudad glocal tiene que lograr que las empresas instaladas no se vayan y ganen la batalla de la competitividad sin perder la localización en la ciudad. La ciudad debe vivir la

cultura del emprendimiento y disponer de herramientas digitales eficaces para ofrecer a quienes aprendan el oficio de emprender. La ciudad debe ser globalmente innovadora e intercambiar esa cultura con el aparato productivo. La ciudad debe generar condiciones vitales para retener y atraer a las personas con talento, procurar la relación idónea entre el aparato productivo y el sistema educativo, y hacer que el entorno de la ciudad sea jurídica, económica, y fiscalmente competitivo para la empresa.

Mejorar los procesos de negocio en base a las TIC afecta a todas las empresas sin excepción, y debe realizarse de forma permanente, pues ninguna empresa se puede sustraer a la cascada de cambios e innovaciones que se derivan de la digitalización de los negocios. La ciudad debe preocuparse de que todas las empresas locales tengan acceso a Internet, y que los trabajadores usen un PC en el puesto de trabajo vinculado a Internet, a alguna Intranet de gestión de procesos, a una red para mejorar la posición competitiva como pyme, o a una red de colaboradores en régimen de teletrabajo.

Del mismo modo que nos venimos preocupando por la calidad de las carreteras y autopistas que dan acceso a la ciudad, hay que procurar que la conexión de nuestras empresas sea en banda ancha y con tarifa plana a coste competitivo.

La ciudad neoterciaria debe ser, por definición, ciudad del conocimiento. Aplicar los conceptos derivados de la economía y la sociedad del conocimiento a la ciudad tiene un alcance interdisciplinar, y el resultado será diferente según cual sea la disciplina dominante en el análisis:

La ciudad neoterciaria debe ser, por definición, ciudad del conocimiento.

- Si el enfoque es muy tecnológico el resultado será la ciudad digital.
- Desde la óptica educativa y universitaria se concebirá una ciudad centrada en la academia, y se hará de la misma algo parecido a un campus virtual, donde quepa toda la ciudadanía en procesos de formación continua y cambio cultural y se vinculará el mundo de la empresa al de la universidad, con proyectos concertados de innovación e investigación aplicada.
- Con la óptica de un urbanista, la ciudad del conocimiento es aquella que puede acoger la economía del conocimiento y tratará de usar el territorio salvando la brecha digital.
- Desde el ámbito sociológico, la ciudad del conocimiento es un espacio urbano que crea condiciones estratégicas para optimizar la gestión del conocimiento, aplicada a la cesta de valores que componen la calidad de vida de la ciudadanía. Esta versión del paradigma es deudor y hasta cierto punto inclusivo de las otras visiones de la ciudad del conocimiento y nos conduce a definir con precisión la cesta de valores de la calidad de vida de cada ciudad y el valor añadible a cada cadena de valor determinada.

Un nuevo Urbanismo para la ciudad neoterciaria

En la nueva época neoterciaria, se pueden apreciar cambios en la conformación urbana, que anuncian otros cambios, estratégicos y profundos, que en los próximos años ajustarán el diseño urbano a lo que se requiere en la manera neoterciaria de producir, basada en tecnologías digitales, de lo pequeño y de la vida, al mundo global y abierto de ciudades glocales, a los nuevos medios de comunicación y al policentrismo.

Este urbanismo nuevo apunta a un modelo de ciudad compleja y compacta, bien dispuesta y capacitada para la innovación, sin menoscabo de preservar lo histórico y culturalmente necesario.

El alcance y profundidad de la crisis inmobiliaria generalizada que se vive en determinados países y que agudizan la crisis financiera internacional, obligan a revisar la evolución de la gobernanza y de los actores del sector inmobiliario en la época industrial. El paulatino control bancario de las actividades del sector ha creado una profunda brecha entre la oferta inmobiliaria y la demanda social. Por eso ha sido posible generar una gran oferta de construcciones dedicadas a segundas residencias y otras soluciones de carácter especulativo, mientras la ciudad prescinde de los jóvenes y condena a trabajadores y emigrantes a vivir en villas de miseria, favelas y suburbios al margen de lo urbano.

Necesitamos un sector más y mejor regulado, donde ciudadanos, emprendedores, clientes, administraciones, y quienes diseñan

...el cambio urbano necesario pasa por la transformación del espacio existente, no tanto por la expansión...

el espacio urbano y la arquitectura, sean capaces de participar en la construcción de la ciudad compleja y compacta, con un espacio público de calidad y resolviendo las necesidades de vivienda social de la ciudadanía, antes que suscitar grandes operaciones de especulación y propaganda.

Cada vez más, más personas reclaman el derecho a la ciudad como derecho fundamental, que lleva asociado el derecho a la educación, a la sanidad, a la seguridad, al trabajo, y sobre todos, a la vivienda. Considerando que el puesto de trabajo del periodo industrial ocupaba en planta baja, una superficie casi tres veces superior al empleo neoterciario, y que las características de este empleo permite que la volumetría se multiplique, podemos adelantar que un tratamiento correcto del espacio industrial permite solucionar los asuntos planteados: la creación de espacio público de calidad y la construcción de viviendas sociales para la ciudadanía, en un entorno denso y compacto, donde se vive y trabaja, en un entorno de equipamientos y servicios.

En la trama urbana de la ciudad glocal deben priorizarse los equipamientos e instalaciones precisos para sostener un sistema educativo competitivo, donde se incluya el aprender a aprender y a emprender y donde se genere y apoye la cultura de la innovación, la investigación y la calidad.

La economía neoterciaria va a suponer una profunda revolución en el terreno de las comunicaciones. El tren de muy alta velocidad, el uso masivo y barato del transporte aéreo, el

automóvil eléctrico, la utilización de tecnologías blandas como la bicicleta con propósito intermodal, la función de caminar por la ciudad compacta, junto a sistemas de transporte tradicionales, ofrecen un abanico de soluciones eficaces adaptables a las nuevas formas de resolver los problemas de movilidad, que la ciudad industrial ha llevado a la situación de colapso y no sostenibilidad ecológica y energética.

La ciudad neoterciaria debe repensar e intervenir sobre las áreas industriales que conforman una parte fundamental del tejido urbano en la época anterior. La deslocalización industrial, los cambios logísticos, la obsolescencia tecnológica, y la degradación medioambiental, obligan a intervenir en varias direcciones: la de restaurar espacios de gran valor histórico y cultural, para reutilizar y reciclar arquitecturas amparables en nuevos programas funcionales, y en su caso, para derribar las edificaciones que no se encuentran en las hipótesis anteriores, y poder proceder a la reinterpretación urbanística del viejo territorio industrial.

En muchas ciudades, el cambio urbano necesario pasa por la transformación del espacio existente, no tanto por la expansión. Para ello hay que repensar las áreas centrales y los cascos históricos degradados, así como la complejidad e interdisciplinariedad del discurso urbano. Contrariamente a lo que se sostenía en el periodo industrial, la baja densidad no suele conducir a la calidad urbana, sino a la insostenibilidad. La ciudad neoterciaria, además de densa y compacta se anuncia interfuncional, reduciendo la distancia entre los distintos programas de la ciudadanía.

Hay que referirse a la importancia del espacio público, como parte fundamental y específica del derecho a la ciudad, para promover la convivencia y el diálogo entre una ciudadanía que se anuncia cada día más heterogénea y plural, como se infiere del mundo abierto y global, para construir la identidad urbana propia de cada ciudad y evitar la creación de guetos urbanos y cambiar la dinámica de confrontación por cooperación. Conviene que el espacio público disponga de las mejores prestaciones, asegure la accesibilidad y se diseñe para crear complicidad entre los actores sociales.

Por fin hemos de referirnos a la ciudad como sistema abierto que intercambia flujos de materia y energía produciendo la contaminación y degradación del entorno. La sostenibilidad de la ciudad abre debates que se van a prolongar con el siglo, como la eficiencia energética, la movilidad, el papel de los espacios intersticiales no ensamblados en el nuevo metropolitano de carácter policéntrico y respetuoso de la discontinuidad urbana, así como la dimensión económica y la relación con los niveles de cohesión social y de seguridad de la ciudad sostenible.

En este apartado cabe considerar el asunto del tamaño idóneo de la ciudad. No se aprecian ventajas competitivas de las megaciudades, en relación con un sistema equilibrado en red, de ciudades de un determinado tamaño medio.

Nueva Gobernanza para hacer y aplicar la estrategia

Es tiempo de pensar estratégicamente y de ganar el futuro imaginando nuevos escenarios y maneras de tomar decisiones para favorecer el binomio empleo - ciudad.

Un asunto interesante para construir la ciudad del empleo que viene, es repensar la gobernanza como instrumento de participación con liderazgo institucional. Se trata de generar un conjunto de relaciones entre los actores que intervienen en la toma de decisiones sobre la cosa pública urbana, en este caso, en lo referente al desarrollo económico y el empleo.

Gobernanza no es sinónimo de democracia formal, ya que los mecanismos relacionales permiten articular intereses, ejercer derechos y obligaciones, mediar en los conflictos, y firmar pactos y acuerdos entre actores, sin necesidad de tener que utilizar la aritmética del voto en la toma de decisiones.

El andamio que hay que construir para facilitar la participación por sistema de los actores implicados, genera procesos instituyentes, que repercuten en las propias instituciones, facilitando la relación y participación entre actores con costes mínimos.

Para ejercer la gobernanza se precisa de liderazgo institucional, una buena selección y confianza en la relación entre actores, y voluntad y flexibilidad de actualización continua del edificio institucional y de quienes lo hacen funcionar, para facilitar la información y preparar la toma de decisiones.

El mundo de las redes, sectoriales, territoriales, o de entidades pactadas para la prestación de servicios comunes, es otra fuente de actores para la nueva gobernanza.

Donde hay que innovar más es en el terreno de los actores mixtos, que proceden de las organizaciones en que participan las administraciones con las empresas, para crear espacios que mejoren la competitividad, atraigan el talento, hagan de buenos oficios como embajadores de los productos y servicios locales en el mundo global, y piensen las infraestructuras locales en clave de la mejora competitiva de los aparatos productivos.

Se trata de promover entidades público - privados a favor del turismo local, de órganos comunes para gestionar infraestructuras de alto coste y valor añadido, de impulsar la localización de actividades estratégicas para el desarrollo local, y tantas otras donde se suma el poder de lo local y la gestión privada.

La mayor parte del empleo neoterciario no lo crean las grandes empresas, sino las pequeñas, medianas y empresas autónomas, que ahora pueden ser viables sin necesidad de tener que multiplicar su tamaño, si son capaces de organizarse en redes. El mundo de las redes, sectoriales, territoriales, o de entidades pactadas para la prestación de servicios comunes, es otra fuente de actores para la nueva gobernanza.

No todos los actores que participan en un proceso de búsqueda de solución por gobernanza juegan el mismo papel, aunque se precise la participación de todos ellos. Hay actores estratégicos, que tienen energía suficiente en forma de dinero, prestigio, capacidad de ejercer violencia, de movilización social, y otros para distorsionar el funcionamiento de las reglas de juego y

afectar a la toma de decisiones colectivas, por su capacidad de vetar, dirigir las decisiones o bloquearlas.

La nueva gobernanza produce gobernabilidad, entendida como atributo de la toma de decisiones con la teleología de la comunidad productiva. Los cambios derivados de la aparición de las TIC permiten estudiar nuevos procesos de participación de los actores, como la utilización de las herramientas de Internet en la campaña electoral del presidente Obama.

Paralelamente, a la ciudadanía se le sigue considerando más administrada que cliente usuaria de servicios, contribuyente forzosa de vocación defraudadora, a la que se trata como sujeto pasivo en el acto administrativo. En reciprocidad, la ciudadanía percibe a la Administración como obstáculo para sus intereses y recaudador insaciable de su dinero.

Pero un elemento clave de la nueva gobernanza, no tiene clave tecnológica, sino cultural. Hoy muchas personas todavía siguen asociando la participación a la acción propia de ciudadanos recalcitrantes, asociados a los conflictos, a la acción política de oposición al margen de las urnas, y a crear complicaciones en la buena marcha de los asuntos públicos.

Requerimos de una ciudadanía bien informada, protagonista en la prestación de servicios en régimen de auto uso, capaz de traducir la participación en compromiso, de recoger y gestionar el conocimiento de la ciudad difuso para crear y añadir valor a las cadenas de valor de la calidad de vida, capaz de marcar

El empleo sostenible lo crean las iniciativas empresariales competitivas.

la diferencia entre las ciudades, y entre las opciones políticas que aspiren a gobernarlas.

En suma, en la adecuada toma de decisiones respecto a cómo la administración y el gobierno local, van a ser referentes de la ciudad Glocal por su inclusión en las nuevas tecnologías y cómo las TIC van a facilitar la participación ciudadana, se juegan los ediles y alcaldes electos su liderazgo.

Descubrir nuevos yacimientos de empleo para extender la cultura emprendedora

Los yacimientos de empleo describen ciertas actividades productivas, que son capaces de generar empleo de interés local y tienen en varias características comunes:

- **Satisfacen necesidades sociales emergentes de interés para la ciudadanía.**
- **Son iniciativas derivadas del cambio de época y de la época de cambios, sea que esos cambios afecten a los usos y costumbres, a los materiales, tecnologías o energías, a la pirámide de edades, o al tiempo libre.**
- **Se configuran en mercados en construcción, y de poco emprendimiento.**
- **Se producen o prestan en el ámbito local.**
- **Tienen un alto potencial para generar puestos de trabajo.**

El empleo sostenible lo crean las iniciativas empresariales competitivas. Es allí donde reside la fuente de actores clave para la toma de decisiones. La empresa competitiva de la ciudad glocal requiere de un número creciente de personas emprendedoras capaces de innovar sus negocios cada día, y de unos colaboradores comprometidos y responsables, que gestionan el conocimiento para añadir valor a las cadenas de valor de la organización, y participan del valor generado.

Fomentar el aprender a aprender y a innovar es consustancial a la ciudad glocal, y concretarlo significa contar con el conjunto de actores que lo hace posible en cada entorno local. También hay que contar con los actores del diálogo social, pero no solo para exponer los intereses particulares de los dos bandos en litigio, sino también sobre la base de defender juntos, tantos intereses comunes y complicidades como genera la empresa neoterciaria.

Aunque los yacimientos de empleo concretos han cambiado, sigue siendo un buen referente las agrupaciones que sirvieron para la definición inicial.

En el ámbito de la vida familiar y el hogar hay cierto nivel de auto aprovisionamiento de actividades, como son la atención a personas con dependencia por razones de edad o por sufrir de algún tipo de discapacidad, la limpieza y el cuidado del hogar y de la ropa, la compra diaria, las reparaciones del hogar, el traslado de los hijos e hijas a la escuela, su vigilancia y atención durante los mediodías o durante la jornada laboral si son muy pequeños, y otras. Estas actividades que, "naturalmente" las

desarrollaba algún miembro de la familia extensa de sexo femenino, se están traspasando a proveedores externos por los cambios en el papel de la mujer en la familia y el trabajo, y la modificación de la familia tradicional.

Actualmente, hay una alta demanda insatisfecha de puestos de trabajo y de emprendimientos relacionados con la vida cotidiana de las familias y un destacado nivel de insatisfacción en el modo en que se está resolviendo el problema hasta el presente.

Del mismo modo, hay personas que expresan el deseo de reformar la vivienda, gestionar el ahorro energético, mantenerla y ampliar los sistemas de seguridad del inmueble. Por lo que hace referencia a las necesidades vinculadas con el tiempo libre de las personas el aumento del empleo en este sector tiene una potencialidad clarísima.

Pensemos en que el turismo temático, que empezó como yacimiento en los años 80, se adapta para superar la crisis generalizada mucho mejor que el turismo institucionalizado, como ocurre con el turismo de carácter cultural, de aventura o rural. El patrimonio cultural popular o de elite se va a revalorizar como elemento turístico y de difusión de la cultura, lo que va a desarrollar las tareas de restauración y la creación de nuevos centros artísticos y de nueva oferta cultural-folclórica con sus consecuencias ocupacionales. El deporte, finalmente, requiere, cada vez de más gestores y educadores.

La creciente preocupación social por la salud ambiental del planeta global, y del entorno inmediato, obliga a optimizar la gestión privada y pública de residuos, del agua, y del aire, a invertir en la minimización y control de la contaminación atmosférica y acústica. La población, además reclama la ampliación y mejora de los espacios naturales y del acceso a ellos y su disfrute y conocimiento.

El teletrabajo es uno de los factores que más ha contribuido a la radical transformación en las ocupaciones de la nueva economía. A su vez, ha recibido las consecuencias de la revolución tecnológica que vivimos. El teletrabajo es tan aplicable a las profesiones tradicionales, emergentes, como a las nuevas profesiones.

Las condiciones necesarias para que pueda darse el teletrabajo son trabajar por objetivos y evaluando resultados y no por tiempos de trabajo, que la empresa y el teletrabajador puedan adecuar y acordar la organización y los procedimientos de trabajo a sus necesidades, que se utilice intensamente la informática, y que las telecomunicaciones de la empresa y del entorno laboral del teletrabajador sean adecuadas y existan sistemas de acceso externo a la información de la empresa.

Los campos principales de actuación son: Consultoría y servicios a las empresas, programación y servicios informáticos, consultoría y servicios financieros, marketing, servicios y atención médica, artes gráficas, visuales y multimedia, relaciones públicas y publicidad, contabilidad y auditoría, escritores, guionistas y

...cluster de pequeñas y medianas empresas que han servido para dar vida nueva a asentamientos obsoletos...

creadores de contenidos, y comerciales y vendedores independientes.

En total se han descrito más de 250 profesiones del sector de la información y del conocimiento, sea en la vertiente del tratamiento de datos, técnica o de gestión.

El teletrabajo supone un yacimiento de empleo de gran alcance que ya está demostrando un gran potencial para crear empleo en algunas ciudades asiáticas, o del cono sur de América Latina.

Identificar los nuevos yacimientos de empleo, y sacar de ellos el potencial de emprendimiento y empleo que contienen y que es tan necesario para la calidad de vida de las ciudades, es una tarea que el entorno local puede acometer, de forma que de ello depende la base del empleo, que se destruye de cien en cien cuando las empresas cierran, pero solo se crea de uno en uno, cuando alguien decide arriesgarse, y acometer un nuevo emprendimiento.

El Posicionamiento económico glocal.

Las ciudades que en el mundo global logran pensar lo local y actuar de forma global, son ciudades que han entendido bien las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y han aprendido a moverse en el territorio de Internet.

El posicionamiento de una ciudad como ciudad glocal, tiene componentes de diversos tipos. A veces hay una apuesta

tecnológica determinada por los antecedentes industriales, por la vocación de especialización universitaria o por alguna especificidad propia del aparato productivo local. Otras veces la diferencia está en la calidad y oportunidad de las infraestructuras y su situación logística. Tal vez se trata de una ciudad portuaria con características bien definidas, de una encrucijada de caminos, de disponer de un aeropuerto singular, de un lugar donde se aprecia un pasado histórico singular o unas relaciones con la cultura privilegiadas. Ya nos hemos referido a lo determinante que puede resultar el cómo se aprovecha el potencial innovador y emprendedor y la capacidad de la ciudad para captar talento y gestionar conocimiento.

Algunas ciudades han podido consolidar en el ámbito neoterciario un cluster de pequeñas y medianas empresas, e incluso de iniciativas autónomas, que han servido para dar vida nueva a asentamientos obsoletos procedentes del periodo industrial. En este sentido son paradigma el distrito 22 @ de Barcelona en el ámbito neoterciario o Puerto Madero en Buenos Aires un puerto urbano que transformó el terreno de la restauración. Puede ser que la apuesta estratégica que la ciudad haya realizado, sea un mix de todas o algunas de las opciones anteriores.

Las actividades productivas y de servicios vinculados a las TICs, la biotecnología, y la nanotecnología son ejemplos de apuestas tecnológicas, que con un grado de innovación creciente van decantando la apuesta de diversos territorios. Las TIC están modificando las ocupaciones relacionadas con la

publicidad, el marketing, la comunicación y las relaciones públicas. El mundo del diseño se está expandiendo radicalmente gracias a las TIC. Los medios de comunicación ya no son lo que eran después de la eclosión de internet. Las empresas deben desarrollar servicios de atención al cliente, con contenidos e instrumentos digitales. Cualquier empresa debe entender que la gestión de la información de clientes, proveedores, o de los propios colaboradores, está en la base de su éxito a medio plazo.

Vale la pena hacer una referencia a las enormes posibilidades que abre a la ciudad la biotecnología, que es la tecnología que utiliza como base la biología, para producir soluciones en el terreno de la agricultura, la farmacia, la ciencia de los alimentos, las ciencias forestales, la minería, y la medicina, entre otras. Se trata de utilizar organismos vivos, o partes de los mismos, para obtener o modificar productos, mejorar plantas y animales, desarrollar microorganismos para objetivos específicos, producir plásticos biodegradables o biocombustibles, o utilizar soluciones biológicas para el cuidado y la limpieza de la contaminación medioambiental o la contención del cambio climático.

Hay algunas tecnologías, que como la nanotecnología apenas están dejando ver las enormes posibilidades que encierran. Manipular la materia a escala atómica es una de las claves de la nueva época y un nuevo motor del crecimiento de las ciudades. En un milímetro caben un millón de nanómetros. A escala nanométrica el comportamiento físico y químico de la materia es muy diferente al que conocemos. El calor, la

resistencia física, la elasticidad, o la conductividad eléctrica, entre otras propiedades, es muy diferente en material dimensionado a escala nanométrica que a la escala en que naturalmente se nos presentan.

El cambio climático es otro de los grandes temas que preocupa actualmente a todo el planeta. La ciudadanía y algunos gobiernos han tomado conciencia de la amenaza y en consecuencia, se dedicarán muchos recursos en los próximos años, a poner en valor otras fuentes de energía que den alternativas a la economía basada en el consumo de petróleo. Al concierto occidental de países contaminantes grandes consumidores de energía y recursos, hay que añadir los países emergentes de Asia y América, en especial, China, India, y Brasil. Como resultado el mundo se hace multipolar y EEUU que ha jugado un papel dominante en la conformación del actual escenario, está pasando a tener un papel protagonista, pero no hegemónico.

Aparece así, un fuerte alineamiento en la comunidad internacional en lo que se refiere a la utilización de energías alternativas, limpias y renovables y a definir nuevas bases y criterios para la movilidad. La utilización de energía eléctrica en automoción, el desplazamiento del automóvil de los centros urbanos y la reconversión de los aparatos productivos hacia sistemas mediambientalmente sostenibles y dotados de tecnología con bajo consumo energético, van a marcar la vida de nuestras ciudades.

Lo determinante de la ciudad es su capacidad de pensar el futuro de manera estratégica, implicando a los actores adecuados en su construcción y formulando con claridad lo que se quiere llegar a ser.

También es de considerar la importancia del envejecimiento demográfico y de las migraciones desde el punto de vista del posicionamiento de las ciudades en el mundo global. La población mundial evoluciona con dos grandes desequilibrios: el crecimiento exponencial y la distribución desequilibrada. El mundo global nos obliga a todos a contemplar la evolución demográfica de manera muy especial, ya que los fenómenos migratorios, nos convierten en pasajeros de un único barco.

Richard Florida⁽³⁾, dice que en el futuro “elegir una ciudad para vivir es la decisión más importante en la vida”. Eso mismo piensan miles de ciudadanos africanos e iberoamericanos, que con riesgo de sus vidas, recalán en Europa con la esperanza de reagrupar a sus parientes.

Este es uno de los temas determinantes de las relaciones internacionales. La UE ha empezado a vivir las contradicciones generadas por el envejecimiento demográfico y la migración masiva, creando planes especiales para corregir y hacer el asunto gestionable considerando el requerimiento de mano de obra de los aparatos productivos, la crisis mundial, y la complejidad de los fenómenos de socialización suscitado por las migraciones.

Otra parte importante del análisis demográfico, tiene rostro de mujer, que apenas han empezado a ver reconocidos sus derechos en la segunda mitad del siglo pasado, y son la fuerza laboral emergente para esta nueva época. Es posible que la mujer juegue un papel clave en la creación de una nueva cultura

de empresa basada en organizaciones planas, trabajo en red y deslocalización de los colaboradores mediante el uso de Internet.

En realidad, puesto que todo lo que viene está por hacer, no es tan importante el tamaño de cada ciudad, o cuán glorioso ha sido su pasado, para alcanzar una posición global. Lo determinante de la ciudad es su capacidad de pensar el futuro de manera estratégica, implicando a los actores adecuados en su construcción y formulando con claridad lo que se quiere llegar a ser.

En el presente trabajo, se recogen un conjunto de proyectos estratégicos, que representan una pequeña muestra, de lo que hacen las ciudades para comprometerse con el principal problema de la ciudadanía en los tiempos que vivimos: acercarnos al pleno empleo.

En la actual distribución de competencias de las distintas administraciones y gobiernos de muchos países, tal vez la ciudad que es donde se vive con más radicalidad y crudeza las consecuencias del desempleo, es la administración con menos competencias en la materia.

Pero el problema es tan radical e hipoteca de tal forma la calidad de vida de las personas, que la ciudadanía termina por juzgar como incompetencia la falta de competencias y exige a todos los actores, saber estar a la altura de los cambios en el papel que nos haya tocado jugar.

(3) Richard Florida, profesor de economía de la Universidad Carnegie Mellon.

3

LAS ESTRATEGIAS PARA LA PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA: APRENDIZAJES CON ENFOQUE LOCAL EN LA OCDE

Sergio Arzeni

Director del Centro OCDE para el Emprendimiento, las PYMEs y el Desarrollo Local (CFE), Jefe del Programa LEED .

Gabriela Miranda

Economista del Programa LEED.

En medio de una de las más graves crisis financieras y económicas a nivel mundial, donde todas las economías sin importar el tamaño están decreciendo y perdiendo empleos de manera masiva, los decisores de políticas buscan respuestas innovadoras para enfrentar el panorama desalentador que se presenta. Con la globalización, los efectos de las crisis y de la desaceleración económica repercuten de manera generalizada, siendo las más afectadas las localidades de menor tamaño y las capas sociales menos favorecidas.

En este contexto, el tema del XVII Congreso del CIDEU bajo el lema “Actividad económica y empleo: estrategias glocales” no podía ser más pertinente. Las medidas que desde lo local se hayan logrado poner en marcha con éxito para fomentar la actividad económica y el emprendimiento, tendrán consecuencias favorables no sólo a nivel local, sino que lograrán un efecto positivo en la economía nacional y, por ende, en el mundo en general. Esto quiere decir, que acciones locales adaptadas para generar crecimiento económico, son una de las herramientas más eficaces y relevantes que podemos aplicar hoy para contrarrestar los efectos negativos de la globalización.

Para lograr que estas acciones locales resulten exitosas en generar actividad económica sostenible, empleos de calidad e inclusión social, las autoridades y actores económicos tienen una responsabilidad importante en cuanto al diseño y a la implementación de dichas acciones. La definición de una

Las acciones locales para generar crecimiento económico son una de las herramientas más eficaces contra los efectos negativos de la globalización.

estrategia de desarrollo local con enfoque integral resulta entonces indispensable. Una estrategia que cubra los aspectos tanto económicos, como empresariales y sociales a nivel local, bajo un enfoque sostenible y con un objetivo claro. Con ella vienen aunados una serie de factores como el financiamiento, la formación y las herramientas de desarrollo, que son de igual importancia para lograr los objetivos fijados.

La esencia misma del Programa para el Desarrollo económico y del empleo a nivel local (LEED por sus siglas en inglés) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) consiste en analizar las estrategias de desarrollo local para fomentar la generación local de empleos y el crecimiento económico. Desde su creación en 1982, el Programa LEED ha buscado ofrecer a sus participantes un acercamiento único y activo dentro de la OCDE proveyéndoles de: i) revisión y monitoreo continuo de las prácticas de innovación de desarrollo local y difusión de los descubrimientos en relación; ii) análisis de iniciativas, estrategias y colaboración entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil con el objetivo de complementar las políticas públicas y apoyar el desarrollo social y económico local; iii) elaboración de metodologías comunes y marcos analíticos para llevar a cabo revisiones y estudios; iv) enlace tanto entre las instituciones subnacionales mismas, como entre la OCDE y los organismos subnacionales.

Por más de dos décadas el Programa LEED ha promovido el intercambio de experiencias y la difusión de ideas innovadoras en materia de desarrollo económico y creación de empleo a

nivel local. Para sus países miembros, LEED provee asistencia en el diseño, implementación y evaluación de estrategias locales de desarrollo. Además, intenta expandir y promover el intercambio de habilidades y conocimientos con países no miembros de la OCDE, incluyendo aquellos de la región de América Latina, así como servir de enlace entre organizaciones nacionales y subnacionales en el mundo entero.

El Programa LEED celebra su 27° aniversario en un momento en el que la importancia de responsabilizar a la gente y el papel que juegan las autoridades locales para asegurar un desarrollo económico y social integrados, son reconocidos como esenciales por los académicos y los diseñadores de políticas a nivel mundial. Para lograr la eficiencia y la efectividad, las estrategias de desarrollo local deben incluir una fuerte perspectiva social y económica, involucrando a los actores relevantes de todos los campos, incluyendo aquellos en la base de la pirámide. Muchos gobiernos de América Latina y de países de la OCDE han tomado conciencia de que las regiones y las ciudades deben basar sus estrategias en valores locales, conocimientos, habilidades y otras ventajas competitivas para lograr ser efectivo y sustentable.

Durante los últimos años, el Programa LEED y las organizaciones asociadas han patrocinado numerosas conferencias y estudios sobre la iniciativa empresarial, la inclusión social, el autoempleo y el crecimiento económico. El Programa LEED ha reunido una amplia gama de conocimientos y fuentes de información sobre la dimensión local de las estrategias de desarrollo

...el establecimiento de nuevas empresas facilitará el logro de objetivos económicos y sociales importantes.

Las personas autoempleadas a menudo muestran mayores niveles de satisfacción laboral que los empleados asalariados.

obtenidos del trabajo en torno a dichas actividades. A continuación presentamos algunas reflexiones con respecto a las lecciones aprendidas a lo largo de los últimos años.

Iniciativa empresarial

En los países miembros de la OCDE resulta sorprendente el campo de acción, el número y el incremento de los programas de apoyo para la iniciativa empresarial y la microempresa. Buena parte del interés del diseño de políticas refleja la convicción de que el establecimiento de nuevas empresas facilitará el logro de objetivos económicos y sociales importantes. Por ejemplo, el fomento de la iniciativa empresarial es uno de los cuatro pilares de los Lineamientos para el Empleo de la Unión Europea. Sin embargo, queda claro que a pesar del amplio interés de política, pocos estudios han analizado de manera sistemática la relación entre el establecimiento de nuevas empresas y el desarrollo económico local, distinguiéndolo del desarrollo económico nacional y regional.

En el nivel macroeconómico, la iniciativa empresarial es uno de los factores cruciales del dinamismo económico, ya que acelera el proceso de generación, difusión y aplicación de las innovaciones tecnológicas y organizacionales. La creación de empresas es, de hecho, un transportador básico del cambio estructural. En el nivel local, parece ocurrir una amplia asociación entre los ingresos y la iniciativa empresarial. No obstante, esta relación no es directa. Existen varios canales a través de los cuales la creación de nuevas empresas es capaz de incidir en

forma positiva en el desarrollo económico local, entre ellos, el crecimiento del empleo y los ingresos, con impactos indirectos en el empleo con el paso del tiempo; aumentos en la recaudación de impuestos, aunque de magnitud incierta y tal vez pequeña; una mejor prestación de servicios para consumidores y empresas de la localidad, con incrementos en la retención del ingreso local; y, aunque difíciles de cuantificar pero quizás importantes, los impactos motivacionales y de demostración.

La reducción de la duración del desempleo para quienes se encuentran ya en esta circunstancia puede ser también un resultado importante. Los costos del programa suelen ser bajos, en particular cuando el apoyo financiero sustituye el pago del seguro de desempleo. Si bien la generación neta de empleos es por lo regular reducida, el costo neto por empleo generado también puede ser bajo en comparación con otras políticas del mercado laboral. Los programas son menos útiles para quienes han experimentado períodos de desempleo más largos.

Apoyo a programas de autoempleo

Una conclusión general que surge de las investigaciones del LEED consiste en que el apoyo al autoempleo puede elevar los ingresos y proporcionar una alternativa eficaz en términos de costos al pago del seguro de desempleo, aunque sólo para un pequeño subconjunto de desempleados. De manera general, éste incluye a las personas más motivadas y con experiencia laboral, al igual que aquellas con una acumulación de activos humanos y financieros.

Las asociaciones han mejorado las maneras en que la sociedad resuelve colectivamente sus problemas y satisface sus necesidades.

Por otra parte, debería garantizarse la flexibilidad en la operación de los programas de apoyo al autoempleo. Los programas de apoyo al autoempleo y la microempresa deberían diseñarse de forma tal que los presupuestos y las capacidades puedan expandirse durante períodos de desaceleración económica, como la actual, cuando es normal que aumente la demanda por este tipo de servicios.

En particular, los programas de apoyo al autoempleo no tienden a generar un efecto multiplicador considerable, debido a que el autoempleado no contrata a un gran número de trabajadores adicionales. Sin embargo, sería erróneo concentrarse únicamente en los resultados para el empleo. Otra consideración importante es la calidad del empleo. Las personas autoempleadas a menudo muestran mayores niveles de satisfacción laboral que los empleados asalariados. Pero un reto importante en el diseño de políticas sigue siendo el mejorar la calidad del trabajo y las condiciones de vida para muchos de los autoempleados.

Hacer uso de asociaciones locales

La evidencia muestra que es posible fomentar una estrategia integrada de manera relativamente integral en favor del desarrollo económico, el empleo y la cohesión social sobre la base de estructuras tripartitas, como alternativa al establecimiento de una nueva red de entidades. Los ejercicios de planeación estratégica llevados a cabo por asociaciones locales han llenado brechas de política y fortalecido metas de

política débiles, impulsando el desarrollo de actividades que satisfagan mejor las necesidades locales.

La principal contribución de las asociaciones establecidas para estimular el desarrollo económico, fortalecer la cohesión social y mejorar la calidad de vida de las personas ha consistido en mejorar la gobernabilidad. Las asociaciones han mejorado las maneras en que la sociedad resuelve colectivamente sus problemas y satisface sus necesidades. Esto se ha llevado a cabo principalmente a través de estimular la implementación de medidas gubernamentales, canalizándolas de mejor manera y combinando el impacto de diversos programas e iniciativas locales.

Así, no debe sorprender que la popularidad de las asociaciones haya aumentado conforme el desempleo se reducía en los países de la OCDE. El creciente interés en una mejor gobernabilidad también explica la amplitud de los temas que actualmente abordan las asociaciones, así como las razones por las cuales las organizaciones tripartitas, que reúnen a los sindicatos y las organizaciones patronales, actualmente amplían el alcance de sus medidas.

Integrar la economía social

El sector sin fines de lucro existe desde hace muchos años en varios países miembros de la OCDE y surgió en gran medida como una nueva estrategia contra la exclusión económica y social. La contribución de la economía social al desarrollo local

Hacer explícitas las estrategias también contribuirá a evaluar su viabilidad antes de ser puestas en marcha.

es muy valiosa. No solamente por la capacidad que tienen las organizaciones de la economía social de cubrir las necesidades locales, sino también por su capacidad de adaptarse y de responder flexiblemente a los cambios al nivel local. Este es uno de los rasgos intrínsecos de las organizaciones de la economía social.

Para ser eficiente, el desarrollo local requiere de vínculos positivos entre las varias dimensiones del desarrollo local (económica, social y ambiental), de una relación estrecha entre todos los actores involucrados (capital social), y de un acuerdo en el enfoque de largo plazo. La capacidad de las organizaciones de la economía social para crear estos vínculos a través de las tres dimensiones es una de las aportaciones más importantes al desarrollo local ya permite una visión general. El enfoque adoptado no es limitado a una dimensión o a una actividad, sino a una conjunción entre dimensiones, actividades y resultados.

La economía social apoya no solamente el desarrollo y la implementación de políticas y estrategias eficientes de desarrollo local, sino que también permite generar otros resultados como por ejemplo crear mayores niveles de capital social en las comunidades y promover la inclusión social. Integrar la economía social a las estrategias de promoción de la actividad económica es esencial para lograr un impacto integral.

Establecer metas claras dentro de la estrategia

Las estrategias de impulso a la actividad económica necesitan hacer explícitos los objetivos estratégicos y las políticas de apoyo a las empresas. En muchos países, un conjunto de programas e instituciones tiene el objetivo de cumplir metas diversas y cambiantes que no necesitan ser mutuamente coherentes. Con frecuencia se busca cumplir metas distintas de manera simultánea, con poca especificación estratégica. Se requiere una congruencia transparente y lógica entre programas y objetivos. Hacer explícitas las estrategias también contribuirá a evaluar su viabilidad antes de ser puestas en marcha, dejar claras las concesiones de política y proporcionar un marco para la evaluación de las políticas.

Para contribuir a evitar la duplicación y competencia entre programas, también resulta importante considerar la incorporación de nuevas metas en las instituciones existentes, en lugar de crear nuevas organizaciones. Las estrategias definidas sobre la base de temas (como el subdesarrollo y la exclusión social) y el hecho de aprovechar la fuerte cohesión lograda entre los participantes dentro de un sector (como los grupos comunitarios y los municipios) a menudo han fomentado la claridad en los objetivos, lo que ha posibilitado que otros asociados identifiquen intereses comunes.

Una medida del éxito del desarrollo económico local será cuánta financiación e inversión externa se logra atraer.

Capacitación del capital humano

Las políticas deben buscar facilitar el acceso a la capacitación como medio para mejorar el desempeño de las empresas. Muchas de éstas fracasan por razones que no están relacionadas con la viabilidad subyacente del concepto comercial. La falta de aptitudes administrativas básicas es la razón de una alta proporción de la mortalidad entre empresas nuevas y pequeñas. Desde el punto de vista del desarrollo local, un período más largo de supervivencia comercial puede ofrecer mayores oportunidades para el desarrollo de aptitudes laborales, una mayor recaudación de impuestos, un mayor número de empleos, y un impacto económico local más amplio. La capacitación desempeña un papel valioso tanto en la reducción de los fracasos comerciales como en el mejoramiento de una serie de resultados relacionados con el desempeño empresarial.

Financiamiento del desarrollo local

La forma en la que el desarrollo local es financiado tiene un rol clave en la definición de cuáles pueden ser los objetivos de la estrategia para la promoción de la actividad económica local.

Una medida del éxito del desarrollo económico local será cuánta financiación e inversión externa se logra atraer, y el grado en que los mercados locales se vuelven sostenibles sin el continuo aporte de inversión pública.

Financiar el desarrollo local requiere tanto inversión pública como privada, incluyendo la financiación filantrópica, y la mezcla de éstas varía ampliamente entre los países miembros de la OCDE. El desarrollo local ha cambiado en años recientes y se ha instalado gradualmente en las corrientes principales del pensamiento sobre como las naciones, regiones, provincias y estados pueden volverse más productivos, crear más riqueza y empleo, fomentar firmas nuevas y pujantes, acumular capital humano y mejorar los ingresos a nivel local.

Por lo anterior, es importante que el desarrollo local sea visto más como una inversión que los gobiernos locales y sus socios pueden realizar. Al crear empleos, reutilizar tierras en desuso y fomentar nuevas formas de capacidad empresarial e inversión, los gobiernos locales fomentan los factores de crecimiento en sus economías y el crecimiento del rendimiento de los impuestos en las municipalidades, aún si estos mayores rendimientos no son captados a nivel local. Esto debe ser de interés para todos los niveles de gobierno.

Dado el ritmo de innovación en las finanzas para el desarrollo local, hay lugar para una observación mucho más sistemática sobre la transferencia de los modelos exitosos. El Programa LEED trabajará con instituciones financieras internacionales y socios locales/nacionales para ayudar a desarrollar este enfoque, con el objetivo de alentar una mayor confianza y una mayor innovación sobre cómo se respalda al desarrollo local y sobre cómo puede transformarse en un foco de inversión productiva.

Las estrategias y políticas públicas deben involucrar un compromiso claro con la evaluación y el seguimiento.

Evaluación y seguimiento de políticas

La evaluación y el seguimiento adecuados son esenciales. Las estrategias y políticas públicas deben involucrar un compromiso claro con la evaluación y el seguimiento. La escasez de investigación confiable sobre el apoyo a la iniciativa empresarial contrasta de manera notable con las grandes sumas de dinero que se gastan en estos sistemas. El déficit de evaluación es doblemente lamentable pues las iniciativas de desarrollo local a menudo tienen el objetivo de cumplir funciones piloto o experimentales. Ésta, en efecto, es una de las justificaciones que se aducen para los enfoques per se del desarrollo local. Pero dicha función experimental se nulifica cuando los programas no se evalúan en forma adecuada. De hecho, la innovación derrochadora es una debilidad de buena parte de la actividad relacionada con el desarrollo local, debilidad que empeora si la evaluación es inadecuada.

Uno de los mayores retos que enfrentan las autoridades públicas responsables del desarrollo económico y del empleo a nivel local – y un reto crítico para los diseñadores de políticas que se enfrentan a todas las formas de desarrollo subnacional – es cómo determinar cuáles programas y cuáles políticas funcionan en realidad. Un corolario a este desafío es identificar, entre todos los programas que sí funcionan, aquellos que proporcionan un mayor valor por el dinero. La evaluación trata justamente de determinar la efectividad o la aportación del programa, específicamente, el valor agregado de un programa en operación o de una iniciativa pública potencial.

Al establecer los vínculos entre la política establecida, las decisiones consiguientes y los impactos, la evaluación proporciona un importante mecanismo de aprendizaje y retroalimentación, independientemente del momento específico del proceso de las políticas. Incorporar criterios de evaluación a las políticas propuestas obliga a un enfoque ex ante de los resultados deseados. La evaluación ex post es una importante herramienta para identificar los éxitos y los fracasos de las políticas. En conjunto, las evaluaciones ex ante y ex post proporcionan las pruebas cruciales que respaldan la rendición de cuentas basada en los resultados.

Selección de referencias:

- Estrategias de inversión y herramientas financieras para el desarrollo local (OCDE, 2008)
- La evaluación del desarrollo económico y del empleo a nivel local (OCDE, 2008)
- More than Just Jobs: Workforce Development in a Skills-Based Economy (OCDE, 2008)
- From Immigration to Integration: Local Solutions to a Global Challenge (OCDE, 2006)
- New Forms of Governance for Economic Development (OCDE, 2004)
- Global Knowledge Flows and Economic Development (OCDE, 2004)
- Managing Decentralisation: A New Role for Labour Market Policy (OCDE, 2004)
- La formación de patrimonio y el escape de la pobreza (OCDE, 2004)
- Insertar a los jóvenes en los negocios (OCDE, 2004)
- Asociaciones locales para una mejor gobernabilidad (OCDE, 2003)
- Iniciativa empresarial y desarrollo económico local (OCDE, 2003)
- El sector sin fines de lucro frente al cambio económico (OCDE, 2003)
- Mejores prácticas de desarrollo local (OCDE, 2002)
- Empresas sociales (OCDE, 2001)
- Estimular el espíritu empresarial (OCDE, 1998)
- Redes de empresas y desarrollo local (OCDE, 1996)
- Corporate Social Responsibility: Partners for Progress (OCDE, 2001)

4

PROYECTOS Y BUENAS PRÁCTICAS URBANAS PARA EL FOMENTO DE LA ACTIVIDAD

Recopilación y redacción:

Bernardo Ramírez de Arellano
Susana Samaniego

Supervisión:

Carmen Chacón

Con el objetivo de difundir la buenas practicas desarrolladas a través del planeamiento estratégico urbano, se han recopilado proyectos de diferentes ciudades de la red CIDEU que muestran la posibilidad de compatibilizar el desarrollo urbano de la ciudad y la activación económica para mejorar la calidad de vida de los habitantes a través de la creación de empleos de calidad.

Cada una de las áreas temáticas contiene ejemplos de proyectos de carácter internacional.

La estructuración y ordenación de los proyectos se ha establecido según su naturaleza:



PROMOCIÓN DE LA
ACTIVIDAD ECONÓMICA



PROMOCIÓN DEL EMPLEO



INFRAESTRUCTURAS
PARA EL CRECIMIENTO



I+D+I



INTERNACIONAL

PROMOCIÓN DE
LA ACTIVIDAD
ECONÓMICA



BARCELONA
ESPAÑA

INDRA
Entrenar habilidades directivas para
consolidar empresas emergentes

→ CONCEPTO

INDRA, programa de consolidación de empresas de reciente creación, es un proyecto piloto desarrollado, a través de los servicios de atención a las empresas de 12 municipios de Barcelona, para apoyar a empresas con “alto riesgo de mortalidad” (menos de 5 años de antigüedad), en especial, las creadas con el apoyo de los servicios municipales dirigidos a emprendedores.

Un aplicativo multimedia se encarga de detectar las debilidades y fortalezas en habilidades directivas y propone un plan de entrenamiento desde el ordenador. Esta iniciativa se complementa con sesiones informativas, seminarios y talleres especializados.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Reducción de la mortalidad empresarial en la fase crítica de consolidación.
- Motivación para los proyectos emprendedores que se encuentran en sus fases iniciales.
- Fortalecimiento de las capacidades de los servicios municipales de atención a las empresas.
- Desarrollo de un modelo socioeconómico a escala local más integrador e igualitario y la facilitación de la implicación de las administraciones locales en el desarrollo económico de su territorio.

→ **AÑO:**
2006

→ **ENTIDAD:**
Diputación de Barcelona

→ **DIRECCIÓN:**
Rambla Catalunya 126, 08008 Barcelona,
España

→ www.diba.cat



PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA



BARCELONA ESPAÑA

XODEL Gestionar el conocimiento en red

➔ CONCEPTO

La Red de Observatorios del Desarrollo Económico Local -XODEL, está formada por 24 observatorios de la provincia de Barcelona coordinados por el Área de Desarrollo Económico de la Diputación de Barcelona.

Los observatorios de desarrollo económico local tienen por objetivo actuar como centros de generación y difusión de conocimiento para la planificación estratégica del desarrollo económico.

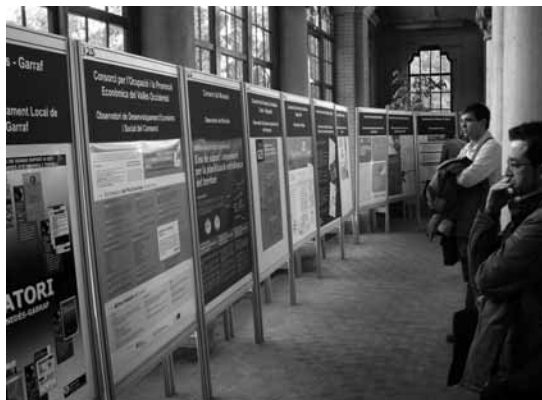
Esta red supone un espacio dónde se genera e intercambia información y se fomenta el debate entre sus miembros.

➔ ¿QUÉ APORTA?

- Ayuda a la toma de decisiones a través de la aportación de conocimiento útil sobre los principales aspectos críticos del desarrollo económico a escala local (análisis de información local, comparable, actualizada, prospectiva, accesible y pertinente).
- También entrega herramientas para el diseño y utilización de nuevas metodologías de análisis, especialmente en el ámbito de la prospectiva territorial (en el marco de la Red).

La Red actualmente está potenciando el diseño y aplicación de metodologías de previsión estratégica y de prospectiva territorial para ampliar la capacidad de análisis de los observatorios.

En paralelo, se está guiando el tránsito de todos sus miembros hacia un modelo de observatorio que tenga una visión socioeconómica amplia del territorio.



➔ AÑO:

2006

➔ ENTIDAD:

Diputación de Barcelona

➔ DIRECCIÓN:

Rambla Catalunya 126, 08008 Barcelona, España



www.diba.cat

Diputación de Barcelona
xarxa de municipis
Xarxa d'Observatoris del Desenvolupament Econòmic Local

Què és?
 És un espai de reflexió i debat creat el 1996 en el qual es genera i comparteix informació, es rep formació per millorar competències i habilitats, s'intercanvien experiències i bones pràctiques, s'elaboren noves metodologies, es realitzen projectes comuns i es fomenten i difonen els principis de planificació estratègica.

Què li forma?
 Està integrada per 24 observatoris a escala municipal i supramunicipal.
 L'Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic Local fa actuar com a coordinadora i dinamitzadora.

Què ofereix?

Treball en sèries	Formació i capacitació
Intercanvi d'experiències i pràctiques	Formació específica
Aportar les eines de treball en sèrie	Ateneus juvenils
Herramienta d'observació	Equips de reflexió
Equip de reflexió i debat	Tallers

Proximitat
 Cercar les bones pràctiques
 Exchanges d'experiències i coneixements
 Difondre les pràctiques positives i compartir-les

Actuació a l'administració i al sector privat
 Assessorament i suport econòmic i tècnic.

<http://www.diba.cat/promoeco/xodel>

OBSERVATORIS
 [List of municipalities and their corresponding observatories]

PROMOCIÓN DE
LA ACTIVIDAD
ECONÓMICA



BOGOTÁ
COLOMBIA

MEGA
Certificar la calidad agroindustrial urbana y rural

➔ CONCEPTO

MEGA, Megaproyecto Agroindustrial, es el Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial avalado como la estrategia de desarrollo económico para Bogotá y Cundinamarca cuyo objetivo es fortalecer y diversificar la capacidad productiva y exportable de la región a través de productos agrícolas y agroindustriales y que es transferido a los empresarios a través de asesoría técnica.

Dicha asesoría se manifiesta a través de servicios directos que pone a disposición de sus beneficiarios, entre ellos se destacan:

- Programas de certificación de buenas prácticas de producción como BPA, EurepGAP, BPM, HACCP, ecológicos, entre otros.
- Soluciones tecnológicas, de innovación y etiquetado en temas de mejoramiento productivo.
- Servicios de asesoramiento y fomento del emprendimiento vinculados con la agroindustria, tanto urbana como rural, a través de la realización de planes de negocios individuales y colectivos.

➔ ¿QUÉ APORTA?

- Generar las alianzas necesarias para que en el ámbito público - privado se den las condiciones propicias para fortalecer el sector agrícola y agroindustrial de la región.
- Mejorar la excelencia empresarial a través de servicios directos para los empresarios agro-industriales de la región en temas de emprendimiento, comercio, financiación y producción.



➔ AÑO:

2007

➔ ENTIDAD:

Bogotá Emprende

➔ DIRECCIÓN:

Cra. 8 N°. 10 -65, Edificio Liévano, Bogotá, Colombia



www.bogotaemprende.com



PROMOCIÓN DE
LA ACTIVIDAD
ECONÓMICAGIJÓN
ESPAÑA

PROYECTO IMPULSO

Tándems empresariales para la mejora competencial de empresas emergentes

➔ CONCEPTO

Es un sistema consultor de apoyo práctico a las empresas recién constituidas, a través del asesoramiento brindado por otras ya consolidadas que brindan su aporte de manera solidaria.

Durante el año 2006 fueron 15 las empresas jóvenes beneficiadas con la transferencia de buenas prácticas y el apoyo asesor de profesionales de reconocida experiencia, finalizando la experiencia con alrededor de 240 contactos obtenidos a raíz de su participación en el proyecto.

➔ ¿QUÉ APORTA?

- Activa el tejido empresarial de la ciudad al mejorar la tasa de supervivencia de las empresas de reciente creación.
- Integra a nuevos empresarios en el tejido empresarial del municipio.
- Proporciona servicios de asesoría experta.
- Incorpora el concepto de fomento de la cultura de la Responsabilidad Social Corporativa.



- ➔ **AÑO:**
2006
- ➔ **ENTIDAD:**
Ayuntamiento de Gijón
- ➔ **DIRECCIÓN:**
Plaza Mayor 1, 33201 Gijón, España

➔ www.gijon.es



PROMOCIÓN DE
LA ACTIVIDAD
ECONÓMICA



MORÓN
ARGENTINA

CUARE
Aglutinar procesos en ventanilla única

→ CONCEPTO

CUARE - Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas, busca promover la inversión privada gracias a la simplificación del proceso de registro y habilitación de empresas en el municipio, sobre la base de un sistema unificado, eficiente y simple para el registro, habilitación y funcionamiento de empresas.

Este proyecto surge a través de un convenio entre el Municipio de Morón y el Banco Interamericano de Desarrollo.

→ ¿QUÉ APORTA?

Se espera que la actual fase de implementación:

- Mejore en la eficiencia de la gestión de trámites entre las empresas y la administración.
- Aporte mayor accesibilidad a la información para el emprendedor por medios presenciales y remotos.
- Genere mayor eficiencia en el uso y aplicación de recursos humanos a servicios dirigidos a las personas, ciudadanos y empresas.
- Reduzca en un 38% y 49% los pasos improductivos en trámites de habilitaciones comerciales y habilitaciones industriales, respectivamente.
- Descentralice administrativamente los servicios a los emprendedores, a través de la instalación de CUARES en las Unidades de Gestión Comunitarias (UGCs) con acceso a servicios de información y consulta.
- Genere un efecto-demostración que pueda ser replicado en otros municipios y extrapolado a los demás niveles de la administración pública.

→ **AÑO:**
2009

→ **ENTIDAD:**
Municipio de Morón

→ **DIRECCIÓN:**
Almirante Brown 946, Morón, Argentina

→ www.moron.gov.ar



PROMOCIÓN DE
LA ACTIVIDAD
ECONÓMICA



QUITO
ECUADOR

AGRICULTURA URBANA PARTICIPATIVA

Mejora competitiva a través del avance tecnológico de la mejora tecnológica y la sensibilización de consumidores

→ CONCEPTO

El proyecto, que nace como estrategia de combate a la pobreza, trabaja con capacitación y asistencia técnica en:

- La implementación de huertos demostrativos orgánicos comunitarios.
- La formación de microempresas asociativas de producción, comercialización transformación de alimentos involucrando a otros agentes sociales.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Generar empleo y actividad económica a través de la mejora de procesos y la sensibilización ciudadana en aspectos fundamentales como la seguridad alimentaria y la nutrición.
- Fomenta la mejora de la productividad de sectores tradicionales como la agricultura a través de la incorporación de tecnología.

A través del programa se ha capacitado a más de siete mil personas que participan en el proceso productivo-comercial y más de cincuenta mil consumidores. Se han creado más de cien huertos demostrativos y más de cuatrocientos huertos familiares.



→ AÑO:

2002

→ ENTIDAD:

Municipio de Quito

→ DIRECCIÓN:

Maldonado Oe1-172 y Cardenal de la Torre
Quito, Ecuador



www.conquito.org.ec



PROMOCIÓN DE
LA ACTIVIDAD
ECONÓMICA



ROSARIO
ARGENTINA

LA MIXTA
Gestionar servicios urbanos
en colaboración público-privada

➔ CONCEPTO

La Empresa Mixta de Transporte Rosario S.A., basada en la asociación público - privada entre el Municipio de Rosario y empresas del sector privado, tiene a su cargo la explotación de líneas de transporte público de pasajeros.

Constituida con un 40% de capital público y un 60% de capital privado, más de 36 empresas y profesionales de diversos rubros y actividades - servicios, construcción y metalúrgicas- participan en ella.

➔ ¿QUÉ APORTA?

- Brinda un servicio de transporte urbano eficiente, adecuado a las necesidades de los usuarios, garantizando la plena satisfacción del cliente - pasajero.
- Fija un modelo de participación público-privada en la prestación de un servicio de transporte urbano de pasajeros.
- Promueve la actividad económica a partir de la incorporación de las empresas privadas en la gestión de lo urbano.

➔ AÑO:

2007

➔ ENTIDAD:

Municipalidad de Rosario

➔ DIRECCIÓN:

Pte. Roca 475, 2000 Rosario, Santa Fe, Argentina



www.subitealamixta.com.ar



PROMOCIÓN DE
LA ACTIVIDAD
ECONÓMICA



SAN MARTÍN
ARGENTINA

EXPO PYME - EPSAM
Apoyar las redes comerciales

➔ CONCEPTO

Es un espacio de promoción y exposición de la oferta productiva de la ciudad, realizada en el marco del Plan Estratégico San Martín 2010, con el objetivo de posicionar a la ciudad a escala regional, nacional e internacional.

Se realiza como resultado de la acción conjunta entre la Municipalidad, las Asociaciones Industriales y asociaciones civiles, empresariales y profesionales.

➔ ¿QUÉ APORTA?

- Mayores oportunidades de negocios a través de rondas con empresarios locales e internacionales.
- Acceso a tecnología innovadora para obtener mayor capacidad productiva.
- Creación de una plataforma comercial a través de los contactos realizados en las sucesivas exposiciones, así como la creación de nuevos vínculos en términos de oferta y demanda de empleo.
- Espacio de exposición de la oferta social y cultural de San Martín.

Epsam 2008 contó con la participación de 530 empresas, repartidas en 7 pabellones y la visita de más de 165.000 personas.



➔ AÑO:

2008

➔ ENTIDAD:

Municipalidad de San Martín

➔ DIRECCIÓN:

Calle 52, Belgrano 3747, General San Martín,
Buenos Aires, Argentina



www.sanmartin2010.gov.ar



PROMOCIÓN DE
LA ACTIVIDAD
ECONÓMICA



SUCRE
BOLIVIA

MYPES TEXTIL
Fomentar la mejora competitiva
de sectores estratégicos

→ CONCEPTO

Acciones dirigidas a mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas del rubro textil de la ciudad, promovidas por la Universidad Autónoma San Francisco Xavier de Chuquisaca, Cámara de Exportadores de Chuquisaca y el Gobierno Municipal de Surco.

Comprende un itinerario que se inicia con la capacitación de las empresas y estudiantes vinculados al sector, seguido por la inserción de los estudiantes en programas de internado dentro de las empresas con miras a lograr el fortalecimiento de ambos.

El proceso se completa con un evento ferial orientado a consolidar las redes comerciales.

→ ¿QUÉ APORTA?

Durante el período de diciembre de 2008 a marzo de 2009, se espera lograr:

- Aumento de la competitividad de por lo menos 20 micro y pequeñas empresas del rubro textil, a través del fortalecimiento empresarial de su gestión interna y externa, sistema gerencial, supervisor y operativo.
- Lograr la vinculación de no menos de 20 estudiantes con el entorno productivo para posibilitar una rápida inserción laboral a través del apoyo técnico brindado.



→ AÑO:

2008

→ ENTIDAD:

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

→ DIRECCIÓN:

Av. Juana Azurduy de Padilla 342, Sucre, Bolivia



www.usfx.info



PROMOCIÓN DE
LA ACTIVIDAD
ECONÓMICASUCRE
BOLIVIA

FUNDACIÓN EMPRENDER

Aprender a emprender desde jóvenes

➔ CONCEPTO

Programa de formación y entrenamiento dentro del movimiento Junior Achievement para la difusión de habilidades en gestión y desarrollo empresarial, con la participación activa de la comunidad empresarial local y organizaciones educativas.

A través de un programa educativo que utiliza simulaciones empresariales por ordenador, se desarrolla el espíritu emprendedor entre los jóvenes de la ciudad.

➔ ¿QUÉ APORTA?

- Fomenta la capacidad para emprender: asunción de riesgos, toma de decisiones, espíritu creativo e innovador.
- Reduce la brecha existente entre los procesos educativos de carácter académico y la actividad empresarial.
- Combate la pobreza a través de la capacitación de los jóvenes en valores y habilidades que mejorarán su autonomía e independencia económica.

En el último año más de 1500 alumnos, 250 voluntarios, y 25 colegios han sido los participantes en Bolivia.



- ➔ **AÑO:** 2007
- ➔ **ENTIDAD:** Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca
- ➔ **DIRECCIÓN:** Av. Juana Azurduy de Padilla 342, Sucre, Bolivia

➔ www.emprender.org



PROMOCIÓN DE
LA ACTIVIDAD
ECONÓMICA



CIUDAD DE
VERACRUZ
MÉXICO

SAREVER
Agilizar los trámites para crear empresas

→ CONCEPTO

Sistema de Apertura Rápida de Empresas - SAREVER, que permite obtener la Cédula de Empadronamiento, documento que acredita la actividad de un negocio, en un tiempo máximo de 1 día hábil, a través de la integración de todos los trámites municipales en un solo lugar.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Unificación de trámites en una sola oficina.
- Disminución en el tiempo de respuesta.
- Mejora en el control del comercio ya establecido y una atención personalizada.
- Agilidad en los procesos de apertura de un negocio.
- Aporta transparencia en la gestión pública.
- Fomenta el espíritu emprendedor al facilitar el proceso de inicio.

→ AÑO:

2006

→ ENTIDAD:

Ayuntamiento de Veracruz

→ DIRECCIÓN:

Edificio Trigueros, 2º piso, Desp. 311, M. Molina esq. Zaragoza s/n, Col. Centro Veracruz, México



www.veracruz-puerto.gob.mx



PROMOCIÓN DE
LA ACTIVIDAD
ECONÓMICA



ZARAGOZA
ESPAÑA

ZARAGOZA GLOBAL
Promoviendo la marca de ciudad
por todo el mundo

→ CONCEPTO

Zaragoza Global es una sociedad municipal mixta (Ayuntamiento, Autonomía, Cámara y Diputación) constituida para la promoción exterior de la ciudad.

Esta sociedad busca:

- La potenciación de la imagen exterior de la ciudad a través de una marca única de excelencia.
- El impulso y coordinación de proyectos, iniciativas y programas de carácter estratégico para la ciudad:
- Promoción de las infraestructuras de los espacios productivos de la ciudad. Colaboración en la promoción exterior del turismo de Zaragoza con otros organismos.
- Contribución al desarrollo de las relaciones internacionales.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Sensibiliza al tejido empresarial y social del municipio en la convergencia y sinergia de actuaciones.
- Posiciona internacionalmente a la ciudad y a los agentes públicos y privados que en ella intervienen.
- Facilita una plataforma de proyección internacional para sus empresas.



- **AÑO:**
2008
- **ENTIDAD:**
Ayuntamiento de Zaragoza
- **DIRECCIÓN:**
San Félix 7, 4ª Planta, 50003 Zaragoza, España

→ www.zaragozaglobal.es





PROMOCIÓN DE
LA ACTIVIDAD
ECONÓMICA



HELSINKI
FINLANDIA

OTANIEMI MICROCLUSTER PROJECT

Aplicar procesos simbióticos en tejidos
industriales superespecializados

→ CONCEPTO

Partenariado público - privado encargado de generar networks de apoyo a las empresas en su creación, facilitando su conexión con empresas consolidadas de su mismo sector, generando encadenamientos productivos.

El proyecto permite:

- Un mejor análisis estratégico del proyecto emergente sobre su entorno competitivo.
- Facilita la interacción entre empresas consolidadas y proyectos emergentes.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Fomenta las sinergias y encadenamientos productivos para la mejora de las cadenas de valor tanto de empresas ya consolidadas como de proyectos empresariales de reciente creación.
- Promueve la creación de tejidos industriales altamente tecnológicos y superespecializados.
- Otaniemi crea entre 40 y 70 nuevos emprendimientos tecnológicos cada año.

Se formarán entre 4 y 5 microclusters, con investigación a nivel mundial, con un mínimo de 15 nuevos emprendimientos en cada uno, con la participación de grandes empresas en cada microcluster como tutores.



→ AÑO:

2007

→ ENTIDAD:

Otaniemi Hi-Tech

→ DIRECCIÓN:

Innopoli 2, Tekniikantie 14, 02150 Espoo, Finlandia



<http://omc.otaniemi.fi>



PROMOCIÓN
DEL EMPLEOBARCELONA
ESPAÑAPORTA 22
I+D+i del empleo

→ CONCEPTO

Porta22 es un equipamiento de Barcelona Activa que nace con la voluntad de dar respuestas a las transformaciones que, en las últimas décadas, se han producido en el mundo laboral.

Se ha posicionado como un relevante centro de investigación, desarrollo e innovación de los procesos de la mejora de la empleabilidad ante los retos del futuro.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Porta22 tiene como misión detectar y divulgar los cambios en el mundo del trabajo y orientar y capacitar las personas con inquietudes profesionales en todo lo que hace referencia a las nuevas oportunidades de empleo.
- Desarrolla nuevos formatos para la mejora de la empleabilidad que serán aplicados en el propio municipio pero también transferidos a otros municipios a través de convenios nacionales e internacionales.

A lo largo de sus 6 años de actividad ha desarrollado un importante banco de datos sobre nuevos perfiles profesionales, yacimientos de empleabilidad y los itinerarios ocupacionales pertinentes para lograr un empleo.

Tanto el banco experto como los aplicativos de entrenamiento para la mejora de la empleabilidad han sido transferidos a otros municipios a través de convenios.

→ AÑO:

2003

→ ENTIDAD:

Barcelona Activa S.A.

→ DIRECCIÓN:

Llacuna 162-164, 08018 Barcelona, España

 www.porta22.com


PROMOCIÓN
DEL EMPLEOBARCELONA
ESPAÑA

OTL
Promover el empleo de colectivos
de difícil inserción

→ CONCEPTO

Las OTL, red de oficinas técnicas laborales, son servicios locales, con proyección municipal o supramunicipal, que tienen por misión atender y prestar servicios a usuarios/arias con un diagnóstico acreditado de trastorno mental y en tratamiento médico sanitario.

Su finalidad es facilitar la inserción laboral y mejorar la empleabilidad de dichas personas mediante una metodología de trabajo adaptada a sus necesidades.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Contribuye a aumentar las posibilidades de inserción laboral de las personas con trastorno de salud mental.
- Incide en la mejora de las capacidades y competencias de las personas usuarias de acuerdo con los requerimientos del mercado de trabajo local.
- Facilita la implementación de prácticas empresariales acordes con el fomento de la responsabilidad social corporativa.
- Contribuye a desarrollar un modelo socioeconómico a escala local más integrador e igualitario.
- Facilita la implicación de las administraciones locales en el desarrollo económico de su territorio.

En este momento son 15 las OTL que participan en el proyecto. El porcentaje de cobertura territorial de la provincia de Barcelona es de 77,5% (240 municipios), el de cobertura poblacional del 70,3% y el porcentaje sobre la población potencialmente activa de 71,0%.

Durante el 2008 se han atendido a 1.173 personas, siendo 443 las inserciones conseguidas. Se han realizado 1.090 actuaciones con personas beneficiarias en la fase de acogida, 1.422 en la fase de preparación y 2.633 en la fase de inserción. El número de empresas visitadas ha sido de 197, de las cuales el 67,2 % han sido empresas no protegidas, el 47,2% Pequeñas y Medianas Empresas y el 63,0% del sector de actividad de servicios.

→ AÑO:

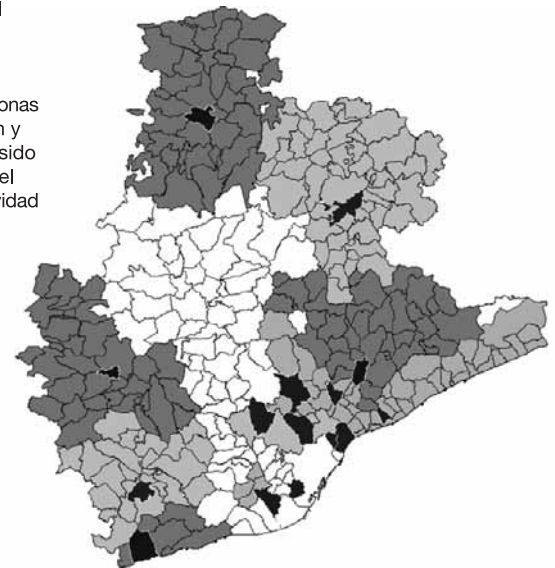
2008

→ ENTIDAD:

Diputación de Barcelona

→ DIRECCIÓN:

Rambla Catalunya 126, 08008 Barcelona, España


www.diba.cat


PROMOCIÓN
DEL EMPLEOBELO
HORIZONTE
BRASIL

PROMOCIÓN DEL TRABAJO DIGNO Y DE MOVILIDAD SOCIAL

Incorporar a población marginada al desarrollo económico local

→ CONCEPTO

Es un proyecto que busca crear condiciones de igualdad y oportunidad, permitiendo que algunos sectores de la población accedan a los beneficios del desarrollo económico, tecnológico y social, promoviendo así la construcción y recuperación de la ciudadanía.

Todo ello a través de una estrategia que integre los programas de protección social (subsídios y ayudas) junto a los programas de empleo (contratación laboral) y cualificación profesional (formación y capacitación).

→ ¿QUÉ APORTA?

- Inserción social y productiva de los beneficiarios de los programas de protección social.
- Desarrollo local y elevación de la calidad de vida.
- Estímulo a la asociación público / privada a través de la concesión de modalidad de reconocimiento social a las empresas que participaban del desarrollo del municipio a través de la contratación de trabajadores oriundos de los programas sociales.
- Elevación del nivel de escolaridad y cualificación de la población vulnerable.
- Elaboración conjunta de una Agenda Municipal de Trabajo Decente.



→ AÑO:
2008

→ ENTIDAD:
Prefeitura de Belo Horizonte

→ DIRECCIÓN:
Av Afonso Pena, 1212, 30130-908, Belo Horizonte MG Geral: 156, Brasil

→ <http://portalpbh.pbh.gov.br>



PROMOCIÓN
DEL EMPLEOBUCARAMANGA
COLOMBIA

EMPLENET
Mejora de la empleabilidad y fomento
del espíritu emprendedor

→ CONCEPTO

EMPLENET es un programa de la Agencia para el Desarrollo Económico Local (ADEL Metropolitana) cuyo objetivo es el mejoramiento de las condiciones de empleo y emprendimiento empresarial en el ámbito local.

Es una iniciativa de impacto internacional financiada por la UE con socios en países de Europa y América Latina.

EMPLENET ofrece los siguientes servicios:

- Servicio de Alfabetización Digital (S.A.D)
- Servicio de Orientación Laboral (S.O.L.)
- Servicio de Orientación al Emprendimiento (S.O.E.)

→ ¿QUÉ APORTA?

- Mejora de la empleabilidad de los desempleados.
- Dinamización del tejido empresarial a través de acciones de sensibilización.



→ AÑO:

2004

→ ENTIDAD:

Agencia de Desarrollo Económico Local,
ADEL Metropolitana

→ DIRECCIÓN:

Calle 48 n° 39-234 UNAB Principal
Cabecera, Bucaramanga, Colombia



www.emplenet.org.co



PROMOCIÓN
DEL EMPLEOIRÚN
ESPAÑA

EL ESPAZIO

Profesiones con futuro

→ CONCEPTO

El Espacio de Profesiones con futuro es un centro impulsado desde el Acuerdo General por el Empleo del Ayuntamiento y puesto en marcha por la Agencia de Desarrollo del Bidasoa.

Tiene como objeto detectar y divulgar, entre la población, los cambios en el mundo del trabajo y orientar y capacitar a las personas con inquietudes profesionales, en todo lo referente a las nuevas oportunidades de empleo, los sectores económicos emergentes, las nuevas competencias profesionales y las nuevas culturas del trabajo.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Con este centro se pretende dar respuesta a los cambios en el mercado de trabajo, un mercado que ha sufrido, en las últimas décadas, una profunda transformación.
- Sensibilizar a los jóvenes y demandantes de empleo para la formación y la capacitación en pro de su empleabilidad en nuevos yacimientos de empleo.
- Formalizar y protocolizar los itinerarios formativos y experiencias para estas nuevas ocupaciones.



→ AÑO:

2007

→ ENTIDAD:

Bidasoa Activa - Ayuntamiento de Irún

→ DIRECCIÓN:

Anaka 27, 20301 Irún, Gipuzkoa, España


www.elspazio.com


PROMOCIÓN
DEL EMPLEOLIMA
PERÚ

TALLERES PRODUCTIVOS SOLIDARIOS

Promover la creación del propio puesto
de trabajo como alternativa

→ CONCEPTO

Son talleres de capacitación laboral, diseñados en formato de cursos cortos y prácticos, de técnicas productivas artesanales y/o semi-industriales, orientados a fomentar el autoempleo sostenible y competitivo en poblaciones de escasos recursos.

El objetivo es generar mypes y pymes e incluso redes de las mismas, capaces de ofertar sus productos de manera ventajosa en el mercado.

La capacitación contempla formación técnica y orientación y apoyo para el desarrollo empresarial.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Aporta formación y capacitación para la mejora profesional de ciudadanos con bajo nivel formativo y escasos recursos.
- Promueve la actividad económica, especialmente la creación del propio puesto de trabajo y la mejora de la empleabilidad.

Hasta la fecha de edición de esta monografía, se han realizado más de 4,300 atenciones de capacitación, 138 de formación empresarial y 259 consultas para colocación laboral. Los beneficiarios del programa han participado en 10 ferias localizadas en centros comerciales.

Una parte importante de los beneficiarios ha sido mujeres de mediana edad sin formación laboral, menores de edad, personas de la tercera edad y discapacitados.

Todos ellos han sido incorporados en la bolsa de colocación laboral que ofrece la municipalidad.



- **AÑO:**
2008
- **ENTIDAD:**
Municipalidad de Lima Metropolitana
- **DIRECCIÓN:**
Jr. de la Unión 300 / Jr. Conde de Superunda 177, Lima, Perú

→ www.munlima.gob.pe



PROMOCIÓN
DEL EMPLEORAFAELA
ARGENTINA

APRENDER EN LA FÁBRICA

Aprender haciendo en la propia empresa

➔ CONCEPTO

Es un programa de formación que plantea capacitar a jóvenes desempleados de 18 a 25 años de edad, en temáticas específicas que reclaman las empresas del municipio.

Este aprendizaje no se realiza en un aula o taller, sino en la propia empresa. El programa cuenta con dos aliados estratégicos que trabajan en base a la cooperación público-privada: la Municipalidad, el Centro Comercial e Industrial y las cámaras integradas en él.

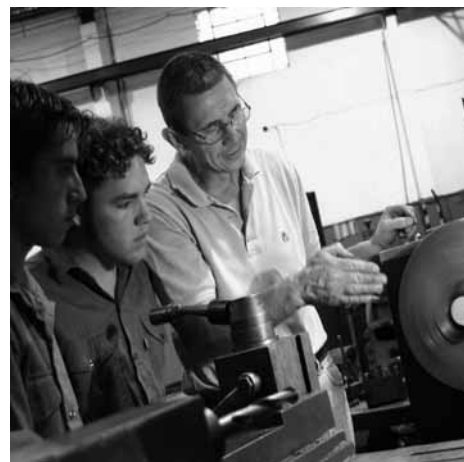
➔ ¿QUÉ APORTA?

- El programa promueve la formación de jóvenes desempleados con escasa calificación profesional o que teniendo educación polimodal, carezcan de experiencia laboral.
- Mejora la empleabilidad de los jóvenes desempleados mediante el desarrollo de la capacitación técnico-profesional en actividades altamente demandadas.
- Integra las necesidades específicas de las empresas en el proceso de aprendizaje de los alumnos, ajustando la demanda de empleo a la oferta.



- ➔ **AÑO:**
2004
- ➔ **ENTIDAD:**
Municipalidad de Rafaela
- ➔ **DIRECCIÓN:**
Moreno 8, Rafaela, Santa Fe, Argentina

➔ www.rafaela.gov.ar



PROMOCIÓN
DEL EMPLEOSEVILLA
ESPAÑA

PROYECTO LUNAR

Clusterización de la industria creativa y cultural

→ CONCEPTO

Proyecto Lunar es un modelo de innovación concebido y diseñado para aportar soluciones a los emprendedores de la industria creativa-cultural andaluza, a través de una asesoría especializada organizada en cuatro fases sucesivas: Aterrizaje- Hacer comestible la idea- Comercialización y publicidad- Relaciones y redes.

El equipamiento ofrece servicios de: investigación, formación, asesoramiento técnico, promoción, comercio de productos creativos culturales, generación de redes y visualización del tejido productivo de zonas y ciudades de nuestro territorio.

El modelo ha sido diseñado para ayudar a revitalizar y consolidar los sectores empresariales creativos y culturales, estableciendo conexión entre los profesionales, las entidades públicas y privadas, y las zonas donde tiene presencia el proyecto.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Explora y dinamiza el potencial creativo-cultural en la empresa y los emprendedores andaluces con el afán de convertirlos en un referente internacional.
- Intenta constituir una masa crítica interesada y relacionada con las industrias creativas y empresas culturales.
- Promueve y dinamiza un distrito urbano creativo-cultural.

Este proyecto también está operativo en Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva y Málaga.



- **AÑO:**
2006
- **ENTIDAD:**
Consejería de Innovación Ciencia y Empresa, Junta de Andalucía.
- **DIRECCIÓN:**
Trajano 39, Alameda de Hércules 41002, Sevilla, España

→ www.proyectolunar.com





PROMOCIÓN DEL EMPLEO



NACIONAL CANADÁ

LIFELONG LEARNING PLAN

Financiación flexible de la formación profesional

→ CONCEPTO

Es un programa que permite realizar retiros a cuenta del fondo de aportaciones personal que se ha realizado a través del sistema de Seguridad Social, para financiar educación o formación profesional.

Con estos fondos, un ciudadano puede financiar la participación en programas de formación profesional, y una vez devueltos los podrá utilizar de nuevo en otro programa formativo.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Es un mecanismo flexible de financiación de formación profesional, que permite a los trabajadores mejorar su posición competitiva.
- Fomenta la mejora competitiva a través de la capacitación personal, aportando elementos de apoyo para la configuración personal de cada ciudadano de su propio itinerario de mejora profesional.
- El programa favorece la formación de personas con discapacidad y otros colectivos de especial atención.

→ **AÑO:**
2005

→ **ENTIDAD:**
Service Canada

DIRECCIÓN:
Ottawa, Ontario K1A 0J9, Canadá

→ www.servicecanada.gc.ca



The screenshot shows the Service Canada website interface. At the top, there are navigation links: Francés, Home, Contact Us, Help, Search, and Canada.gc.ca. The main heading is 'Lifelong Learning Plan (LLP)'. Below this, there is a brief description of the LLP, followed by 'Eligibility Information' and 'Dates and Deadlines'. A sidebar on the left contains various service categories like 'Life Events', 'Services by Subject', and 'About Service Canada'.



PROMOCIÓN
DEL EMPLEO



NACIONAL
CANADÁ

WORK SHARING
Flexibilizar jornadas laborales para superar
periodos de baja actividad

→ CONCEPTO

Es un programa que permite flexibilizar la jornada laboral de profesionales durante períodos temporales de baja actividad. Para aquellos empleados sujetos al programa podrán compensar la reducción económica que supone esta práctica con subsidios parciales procedentes del servicios de prestaciones del Servicio de Empleo.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Permite que las empresas puedan afrontar períodos temporales de baja actividad sin tener que renunciar a su actual plantilla, ya experta y formada.
- Permite que los trabajadores no pierdan el ritmo en su actividad, mantener sus empleos y sus habilidades en práctica.

- **AÑO:**
2009
- **ENTIDAD:**
Service Canada
- **DIRECCIÓN:**
Ottawa, Ontario K1A 0J9, Canadá

→ www.servicecanada.gc.ca





PROMOCIÓN DEL EMPLEO



NACIONAL AUSTRALIA

AUSTRALIAN APPRENTICESHIPS

Capacitación formal combinada con tiempo de trabajo

CONCEPTO

Es un mecanismo para combinar tiempo de trabajo y tiempo de formación, dirigido a toda persona en edad laboral sin necesidad de una cualificación previa.

El programa ofrece certificados de formación para más de 500 ocupaciones en todo el país, tanto en áreas tradicionales, como en sectores emergentes.

¿QUÉ APORTA?

- El programa ofrece una gran oferta de formación, mucha flexibilidad, la posibilidad de reducir el tiempo de formación estrictamente formal y poder combinarlo con trabajo.
- Permite a los estudiantes de secundaria, tener una mejor orientación a la hora de escoger una carrera, luego de una experiencia laboral y formativa.
- Una extensa red de oficinas comerciales forman el conjunto de centros que permiten registrar a las empresas que requieren y ofrecen puestos de aprendizaje y a candidatos a aprendiz.
- Fomenta una importante red de aprendices a nivel nacional: <http://www.ncver.edu.au/>

AÑO:

2007

ENTIDAD:

Gobierno de Australia

DIRECCIÓN:

GPO Box 320, Adelaide SA 5001, Australia



www.australianapprenticeships.gov.au



INFRAESTRUCTURAS
PARA EL
CRECIMIENTO



BARCELONA
ESPAÑA

DISTRITO 22@
Innovación urbana para la economía
del conocimiento

→ CONCEPTO

El Proyecto 22@ transforma 200 hectáreas de suelo industrial de Barcelona en un innovador distrito productivo, dotado de infraestructuras digitales, que ofrece más de tres millones de metros cuadrados de nuevos espacios en el centro de la ciudad para actividades intensivas en conocimiento.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Transformación económica: posicionar a Barcelona como el principal centro de innovación de la región euro-mediterránea.
- Renovación urbana: recuperar la vitalidad económica, social y cultural de las antiguas áreas industriales del centro de la ciudad.
- Sostenibilidad: crear un nuevo modelo de ciudad compacta, mixta y sostenible que genere un entorno de elevada calidad urbana y medioambiental.
- Dotación de nuevos equipamientos, viviendas sociales y zonas verdes.
- Creación de nuevos puestos de trabajo (entre 100.000 y 130.000).

Desde el inicio del proyecto se ha iniciado la renovación de más del 67% de las áreas industriales de la zona, mediante 101 planos de mejora urbana. Estos proyectos permiten obtener más de 2.726.267 m² de techo sobre rasante.

El sector inmobiliario ha apostado decididamente por el proyecto 22@Barcelona: 69 de los 101 planos aprobados han sido impulsados por el sector privado y para la actividad productiva, ya se han concedido las licencias para construir 545.267 m² de techo.

- **AÑO:**
2000
- **ENTIDAD:**
Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona
- **DIRECCIÓN:**
Avila 138, 3a planta, 08018 Barcelona, España

→ www.22barcelona.com



INFRAESTRUCTURAS
PARA EL
CRECIMIENTO



CHACAO
VENEZUELA

NUEVO MERCADO LIBRE

Mejorar la convivencia urbana a través del impulso económico, turístico y cultural

→ CONCEPTO

Transformación del antiguo Mercado de Chacao en un Centro Cívico con modernos equipamientos culturales, recreacionales, deportivos y estacionamientos.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Impulso al desarrollo económico, urbano, turístico y cultural del Casco histórico del Municipio, a través del incremento de flujo de personas que visiten las nuevas instalaciones.
- Mejora de la calidad de vida de los expendedores, mediante la optimización de las condiciones físicas y económicas de su labor como comerciantes; y de los clientes al facilitar la movilidad dentro de los espacios.
- Formalización de los comerciantes con derecho a usufructo en sus puestos de trabajo e incremento de 80 nuevos puestos de trabajo otorgados a través de sorteo público.
- Construir una edificación que respete y beneficie al medio ambiente, la movilidad y el entorno en el que se encuentra.



→ AÑO:

2008

→ ENTIDAD:

Alcaldía de Chacao

→ DIRECCIÓN:

Av. Tamanaco, Urb. El Rosal, Caracas 1060, Venezuela



www.chacao.gov.ve



INFRAESTRUCTURAS
PARA EL
CRECIMIENTO



IRÚN
ESPAÑA

REORDENACIÓN DEL ESPACIO FERROVIARIO

Transferir del secundario al terciario

→ CONCEPTO

Reordenación de un área de 30 hectáreas, en el corazón de Irún, donde se situaban antiguas instalaciones ferroviarias y que acogerá la estación del tren de alta velocidad AVE.

Para generar sinergias se proyecta el desarrollo de un campus universitario, un centro empresarial para nuevas actividades económicas de alto valor añadido, de actividad terciaria e infraestructuras de vivienda. Todo ello orientado a la potenciación y renovación de sectores emergentes y el desarrollo de infraestructuras para el crecimiento.

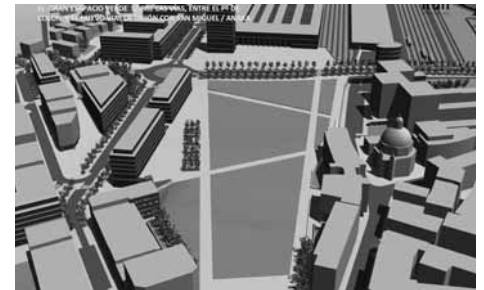
→ ¿QUÉ APORTA?

- La perspectiva de una ciudad compacta y sostenible que ayudará a la atracción de talento a la ciudad.
- Será una ciudad en el centro de la ciudad que conectará con España y con Europa a través de la alta velocidad.
- Además de ser el centro intermodal de viajeros, también lo será de mercancías tren y camión.



- **AÑO:**
En vía de formulación
- **ENTIDAD:**
Ayuntamiento de Irún
- **DIRECCIÓN:**
San Juan Harri 1, Irún, España

→ www.irun.org/irun2020



INFRAESTRUCTURAS
PARA EL
CRECIMIENTO



LIMA
PERÚ

LAS ESCALERAS SOLIDARIAS

Establecer conexiones para trabajar juntos

→ CONCEPTO

El proyecto urbanístico que consiste en la construcción de casi dos mil escaleras de concreto (hormigón) en las laderas de los cerros de la metrópoli con la ayuda y el trabajo de cada vecindario afectado.

Esta intervención permite acceder al sistema urbano y vial, y por lo tanto, a la modernidad de la ciudad horizontal.

Los habitantes de los cerros utilizan las escaleras como una suerte de avenida donde la vida comercial y la actividad económica se intensifican.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Incluir a la población capitalina -fundamentalmente de origen migrante- a los sistemas viales urbanos, teniendo un rol protagónico en el cambio de la ciudad y en el marco de una integración global.
- Al concentrar el paso de ciudadanos por estas escaleras, la actividad comercial se ha posicionado e incrementado construyendo ejes de comercio.
- Han aportado además una vía de comunicación vital para la población de mayores necesidades, convirtiéndose en un proyecto participativo que implica la concepción, la construcción y el mantenimiento de escaleras, lo cual ha generado empleo directo en el vecindario por el desarrollo de las obras, puesta en valor de los predios, fomento del crédito y formalización de la propiedad.



→ AÑO:

2003

→ ENTIDAD:

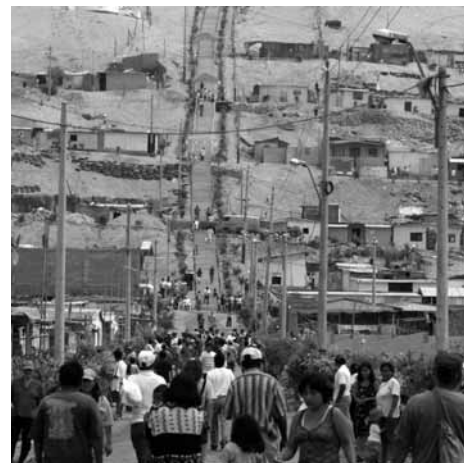
Municipalidad de Lima

→ DIRECCIÓN:

Jr. de la Unión 300 / Jr. Conde de Superunda 177, Lima, Perú



www.munlima.gob.pe



INFRAESTRUCTURAS
PARA EL
CRECIMIENTO



ROSARIO
ARGENTINA

PUERTO DE LA MÚSICA

Espacios singulares para la promoción de la industria creativa

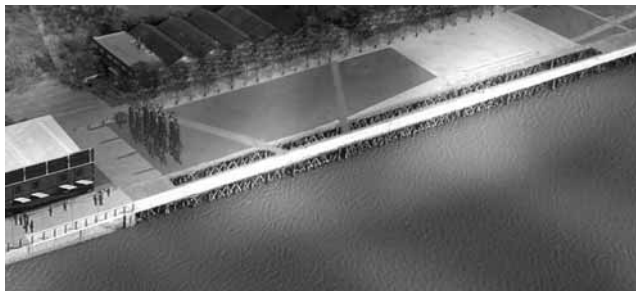
➔ CONCEPTO

La concepción de este proyecto está dirigida a instalar un espacio de múltiples usos que contemple la formación de artistas, la creación musical, así como el diálogo de distintas expresiones culturales para la ciudad y su área metropolitana.

La emblemática obra se encontrará enmarcada en un contexto de transformación y modernización de toda la costa rosarina. El diseño de este proyecto ha sido realizado por Oscar Niemeyer.

➔ ¿QUÉ APORTA?

- Puerto de la Música será un mega complejo cultural que ofrecerá un fuerte impacto visual por su arquitectura, lo que generará un importante movimiento artístico en la ciudad, y permitirá a Rosario ubicarse entre las capitales culturales de América.
- El patrimonio arquitectónico que representará esta edificación dará lugar a la conformación de un organismo educativo con el objetivo de preservar, promover y difundir el arte, la técnica musical y su formación en distintas disciplinas.



➔ AÑO:

2008

➔ ENTIDAD:

Municipalidad de Rosario

➔ DIRECCIÓN:

Buenos Aires, 711, 1º piso, Rosario, Santa Fe 2000, Argentina



www.perm.org.ar



INFRAESTRUCTURAS
PARA EL
CRECIMIENTO



SAN JUAN
DE PASTO

COLOMBIA

ECO PARQUE INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO

Concentrar oferta empresarial
tecnológica y sostenible

→ CONCEPTO

Es un proyecto que busca mejorar las condiciones productivas de las empresas dedicadas a la manufactura, comercio y servicios, bajo el principio del desarrollo sostenible.

Este parque facilitará:

- El manejo ambiental y el encadenamiento productivo con infraestructura compartida.
- El tratamiento integrado de vertimientos, el manejo de residuos sólidos, y la ejecución de buenas prácticas para una producción más limpia.
- El uso eficaz de materias primas y la eficiente gestión para el desarrollo económico y social de los habitantes del municipio y la región sur colombiana.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Aumento de la capacidad de comercialización y negociación a través de la concentración y la búsqueda de la excelencia.
- La creación de un polo de desarrollo que fortalece la generación de empleo a partir de la creación y re-localización de empresas.
- Una mayor solidez económica y promoción ambiental de las empresas asociadas.
- La apertura de nuevos escenarios de la gestión y la cooperación internacional para una mejor oferta que viabilice la inversión y el apoyo financiero del proyecto en su etapa de construcción y operación.



- **AÑO:**
En implementación
- **ENTIDAD:**
Municipio de Pasto
- **DIRECCIÓN:**
Via Anganoy s/n Urb. Los Rosales, Pasto,
Colombia

→ www.pasto.gov.co



INFRAESTRUCTURAS
PARA EL
CRECIMIENTO



DONOSTIA
SAN SEBASTIAN

ESPAÑA

PIA
Espacio de vanguardia para el desarrollo
de la industria audiovisual

➔ CONCEPTO

El Polo de Innovación Audiovisual es un espacio empresarial vanguardista e innovador, donde se crean las condiciones necesarias para que las empresas audiovisuales sean competitivas en el siglo XXI.

Tras años de trabajo conjunto con el Foro de Participación, Fomento de San Sebastián proyecta un edificio que, construido en suelo municipal y con financiación pública (Plan Avanza), ofrecerá espacios en alquiler con los más avanzados equipamientos de uso comunitario para que las empresas audiovisuales se consoliden, sean competitivas y aspiren a mercados más amplios.

➔ ¿QUÉ APORTA?

- En el edificio –que se ubicará en el Polígono Industrial de Zuatzu-, las empresas audiovisuales podrán acceder a locales en régimen de alquiler bonificado, con salas y equipamiento tecnológico avanzado.
- Se pondrá en marcha una Unidad de Investigación al servicio de las empresas audiovisuales favoreciendo el contacto cotidiano entre el mercado y la ciencia, y actividades para promover la innovación en las empresas audiovisuales.
- Se favorece la relación con otras instituciones y empresas del sector, acuerdos de colaboración con entidades y asociaciones, actividades de promoción de las empresas del sector a nivel nacional e internacional.

➔ **AÑO:**
2008

➔ **ENTIDAD:**

Ayuntamiento de San Sebastián

➔ **DIRECCIÓN:**

Ijentea 6, 20003 , San Sebastián, España



www.fomentosansebastian.org



PIA ▶

piaweb.es

Polo de Innovación Audiovisual
Ikus-entzuzeko Berrikuntza Gunea
Audiovisual Innovation Center
Donostia-San Sebastián

PLAN AVANZA >>>



INFRAESTRUCTURAS
PARA EL
CRECIMIENTO



SANTIAGO DE
LOS CABALLEROS

REPÚBLICA
DOMINICANA

ECOPARQUE RAFEY

Generar empleo formal a través de la gestión integral de residuos

→ CONCEPTO

En el marco de la reconversión del antiguo vertedero a cielo abierto de la ciudad, se construye un Ecoparque para la Gestión Integral de Residuos Sólidos, uno de los principales proyectos del Plan Estratégico 2010.

Su objetivo es retirar del complejo a los segregadores informales de residuos para insertarlos en una cadena productiva de reciclaje formal, facilitándoles acceso a un empleo decente, y generando un modelo replicable en todos los sectores de escasos recursos de la ciudad, donde el reciclaje también es informal.

→ ¿QUÉ APORTA?

Este proyecto resalta el potencial de negocio subyacente en la gestión de residuos promoviendo un cambio de paradigma, organiza una actividad económica informal de alto riesgo e impacta en la calidad ambiental de toda la ciudad.

Entre los resultados más destacados del período 2005 -2007 se cuenta:

- La adquisición de equipamiento y puesta en Operación del Sistema de recolección Residuos sólidos.
- El diseño de la nueva gestión comercial, financiera y recaudatoria del aseo urbano, que incluye la aplicación de una nueva factura automatizada para la recaudación derivada de la recolección de residuos sólidos, y modernas oficinas que elevan calidad de atención a los clientes.

Actualmente, se ha elevado en más de un 30% el número de clientes activos, en un 38% la facturación mensual y un 30% el recaudo mensual.



→ AÑO:

2005

→ ENTIDAD:

Plan Estratégico de Santiago

→ DIRECCIÓN:

Av. Las Carreras 7, Edificio Empresarial
2º nivel, Santiago de los Caballeros,
República Dominicana



www.pesantiago.org



INFRAESTRUCTURAS
PARA EL
CRECIMIENTO



VITORIA-GASTEIZ

ESPAÑA

REACTIVACIÓN CASCO MEDIIEVAL

Recuperación de la función económica y
transformación en barrio digital

→ CONCEPTO

Proyecto de regeneración urbana en el casco medioeval mediante un enfoque integrado que contempla aspectos sociales, económicos y medioambientales a fin de favorecer el desarrollo urbano sostenible de Vitoria-Gasteiz.

Aprobado en 2008 en el marco de la iniciativa Urbal, contempla un enfoque de innovación por lo que se espera convertir este espacio en el "barrio digital" referente de la ciudad.

→ ¿QUÉ APORTA?

Se espera después de su implementación:

- Integrar el casco medioeval en la ciudad a través de la movilización de superficies vacías e infrautilizadas mediante una gestión proactiva, orientada a una recuperación de su función económica.
- Generar infraestructuras y servicios de promoción de empresas e iniciativas con soporte NTIC's.
- Recualificar al sector hostelero, mejorando su competitividad y buscando la compatibilidad con las demás actividades económicas.
- Poner en marcha el Centro Especializado de Oficios para dar respuesta a las necesidades sociales del barrio, reactivando y fomentando la participación ciudadana.



- **AÑO:**
En implementación
- **ENTIDAD:**
Ayuntamiento de Vitoria
- **DIRECCIÓN:**
Herrería-Errementari 94, 01001
Vitoria-Gasteiz, España

→ www.gasteizon.com





WIRED
Desarrollar y retener el talento humano

➔ **CONCEPTO**

El Proyecto WIRED, Workforce Innovation in Regional Economic Development, es una nueva iniciativa que enfoca el desarrollo de talento humano con el propósito de impulsar la competitividad económica regional, aumentar los empleos y crear nuevas oportunidades para la fuerza laboral.

El programa Wired de INTECO esta compuesto por dos comités cuyos miembros representan el enfoque multisectorial del programa:

- El Comité Timón, que se encarga principalmente de monitorizar las metas del proyecto y ayudar a los consejeros estratégicos.
- El Comité Técnico done radica la dirección del proyecto y la coordinación de los recursos de los socios.

➔ **¿QUÉ APORTA?**

INTECO/WIRED tiene como objetivo ampliar las oportunidades de desarrollo con la ayuda de los sectores que prevalecen en la región: ciencias vivas, Información y Tecnología, manufactura y servicios.

Las metas del proyecto son:

- Retener y readiestrar empleos existentes.
- Educar una fuerza trabajadora diestra en Ciencias, Tecnologías, Ingeniería y Matemáticas.
- Construir un ecosistema de emprendedores tecnológicos.



➔ **AÑO:**
2003

➔ **ENTIDAD:**
Municipio Autónomo de Caguas

➔ **DIRECCIÓN:**
Betances N°65, Caguas 00725, Puerto Rico

➔ www.intecopr.com



I+D+i

GIJÓN
ESPAÑA

CALIDAD Y EXCELENCIA EN LA PROMOCION ECONOMICA Y EMPLEO

Asegurar la calidad en los procesos
del desarrollo glocal

➔ CONCEPTO

Estrategia de implantación de una política de mejora de calidad continua en la gestión, con el objetivo de optimizar la prestación de servicios a los ciudadanos por parte de la Agencia Local de Promoción Económica y Empleo, que se ha extendido progresivamente a la totalidad de los servicios prestados desde el Área de Promoción económica y Empleo.

Desde el punto de vista cualitativo se abordó la transición de un modelo basado en la certificación de procesos conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2000, al modelo Europeo de excelencia en la gestión, con un enfoque más amplio que implica una auto evaluación continua y sistemática de la organización y la implantación de planes de mejora que impulsan los criterios que han obtenido menor valoración.

➔ ¿QUÉ APORTA?

- Integrar la cultura de la excelencia en la política y estrategia pública en beneficio del ciudadano, fomentando el incremento de la competitividad empresarial.
- Difundir modelos de gestión eficiente entre el tejido empresarial local.



- ➔ **AÑO:**
2007
- ➔ **ENTIDAD:**
Ayuntamiento de Gijón
- ➔ **DIRECCIÓN:**
Fortuna Balnearia 1, Gijón 33207, España

➔ www.gijon.es



I+D+I



LIMA

PERÚ

MUNINET ESCUELAS MÓVILES

Acercar las tecnologías de la información a los sectores con menores recursos

→ CONCEPTO

Estrategia de implantación de una política de mejora de calidad continua en la gestión, con el objetivo de optimizar la prestación de servicios a los ciudadanos por parte de la Agencia Local de Promoción Económica y Empleo, que se ha extendido progresivamente a la totalidad de los servicios prestados desde el Área de Promoción económica y Empleo.

Desde el punto de vista cualitativo se abordó la transición de un modelo basado en la certificación de procesos conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2000, al modelo Europeo de excelencia en la gestión, con un enfoque más amplio que implica una auto evaluación continua y sistemática de la organización y la implantación de planes de mejora que impulsan los criterios que han obtenido menor valoración.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Integrar la cultura de la excelencia en la política y estrategia pública en beneficio del ciudadano, fomentando el incremento de la competitividad empresarial.
- Difundir modelos de gestión eficiente entre el tejido empresarial local.



→ AÑO:

2006

→ ENTIDAD:

Municipalidad Metropolitana de Lima

→ DIRECCIÓN:

Jr. de la Unión 300 / Jr. Conde de Superunda 177, Lima, Perú


www.munlima.gob.pe


I+D+i

MÁLAGA
ESPAÑA

c [I+D+i] Ma
Transferencia I+D+i para emprendedores

➔ CONCEPTO

El c [I+D+i] Ma se diseña como la primera incubadora de laboratorios de alta tecnología para emprendedores y empresas que quieran dar el salto de lo tradicional a la intensidad en el uso de las tecnologías.

Pretende fomentar la investigación, desarrollo e innovación entre los emprendedores y las empresas de su zona de influencia (polígonos industriales de Málaga y provincia).

A diferencia del resto, el centro pretende fomentar la I+D+i de manera centrífuga, irradiando, la tecnología, la innovación y el conocimiento desde sus instalaciones hacia las empresas de su entorno. En general, estas empresas no son intensivas en conocimiento, por lo que se pone a su disposición las instalaciones y laboratorios del propio Centro, sin tener que obligar a las empresas a emigrar de sus ubicaciones empresariales actuales hacia los centros actuales de la investigación y del conocimiento.

➔ ¿QUÉ APORTA?

- Empresas innovadoras, y que esas ventajas competitivas que les producen los procesos de innovación, aumente suficientemente la rentabilidad que les permita convertirse en empresas que hagan I+D.
- Se espera favorecer son: la consecución de patentes y su puesta en funcionamiento en los mercados, la creación de empresas de base tecnológica (EBT'S), transformación de empresas tradicionales en empresas innovadoras y proyectos instalados e incubados.



- ➔ **AÑO:**
2008
- ➔ **ENTIDAD:**
Ayuntamiento de Málaga
- ➔ **DIRECCIÓN:**
Polígono Industrial Santa Cruz, La Gitanilla
17, Málaga 29196, España

➔ www.cme-malaga.es



I+D+i



MÁLAGA
ESPAÑA

CLUB MÁLAGA VALLEY E-27

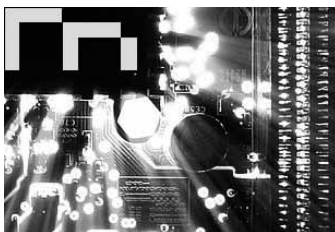
Think tank tecnológico

→ CONCEPTO

Club Málaga Valley e-27 es una iniciativa de un destacado grupo de presidentes de relevantes compañías del sector de la sociedad de la información y de algunos de sus líderes más destacados.

→ ¿QUÉ APORTA?

- Diseñar las políticas y líneas de acción necesarias para convertir a Málaga en la más importante zona de excelencia tecnológica de Europa, capaz de arrastrar a empresas de todo el mundo e inversiones en I+D.
- El proyecto Club Málaga Valley e-27 es, en sí mismo, un relevante think tank tecnológico que trata de aportar ideas y experiencias para alcanzar el objetivo antes señalado.
- Dos o tres veces al año, estos expertos se reunirán en sesiones de discusión abiertas al público y a la prensa y aportarán ideas relacionadas con el campo de actuación de las empresas que dirigen. En definitiva, el grupo formará un foco de conocimiento con el fin de hacer propuestas, fijar directrices y aprobar los resultados finales que surjan de las comisiones de trabajo.



- **AÑO:**
2006
- **ENTIDAD:**
Ayuntamiento de Málaga
- **DIRECCIÓN:**
Av. de Cervantes 4, 29016 Málaga, España

→ www.malagavalley.com



I+D+i

QUITO
ECUADOR

LA FACTORÍA DEL CONOCIMIENTO

Promover el talento y las nuevas tecnologías en emprendedores y empresas

➔ CONCEPTO

Es un complejo arquitectónico de 5.000 metros cuadrados que alberga la nueva incubadora de empresas, espacios para el conocimiento de nuevos oficios, aulas de capacitación, cibernario y un conjunto de servicios enfocados al uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

➔ ¿QUÉ APORTA?

La Agencia Municipal de Desarrollo Económico Conquito, a través de la Factoría del Conocimiento, ampliará su gestión a más de 20.000 personas, con servicios certificados bajo la norma de calidad ISO 9001-2000, lo que garantiza un trato excelente a los usuarios.

Dentro de los servicios que presta, encontramos:

- El Banco de Talentos y Capacitación: facilita la intermediación laboral entre trabajadores y tejido empresarial, para generar empleo y brindar asistencia técnica para el impulso del autoempleo.
- El Cibernario: impulsa el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación, a través de aulas informáticas y de libre conexión dentro de la Factoría.
- El Ágora Empresarial: brinda asesoría y asistencia técnica a emprendedores y empresarios. Los usuarios cuentan con sala de reuniones, salas de video-conferencias y cápsulas de conocimiento sobre diversos temas empresariales.



➔ AÑO:

2003

➔ ENTIDAD:

Municipio de Quito

➔ DIRECCIÓN:

Maldonado Oe1-172 y Cardenal de la Torre, Quito, Ecuador


www.conquito.org.ec




I+D+I



HELSINKI
FINLANDIA

BORNGLOBAL
Crear empresas con visión global

➔ **CONCEPTO**

El proyecto presta un servicio de asesoría especialmente diseñada para empujar la internacionalización de empresas recién creadas (start-ups).

La asesoría cuenta con instrumentos para la extensión internacional, la penetración de mercados objetivo y facilitar el acceso a capital de riesgo.

➔ **¿QUÉ APORTA?**

- Poner a disposición de los pequeños empresarios servicios de alto valor, gracias a las redes internacionales con las que cuenta la institución.
- La experiencia obtenida de un estrecho trabajo con empresarios consolidados para identificar los pasos claves para la internacionalización.
- El usuario dispone de un menú a la carta de servicios según sus intereses, el menú está estructurados en tres ejes diferentes: preparación de mercado, acceso a mercado y para inversiones de alto riesgo.



➔ **AÑO:**
2002

➔ **ENTIDAD:**
Technópolis Ventures

➔ **DIRECCIÓN:**
Tekniikantie 21, 02150 Espoo, Finlandia

➔ www.technopolisventures.fi



6

ANEXOS

A continuación presentamos una síntesis de algunas de las materias discutidas y recopiladas en documentos de trabajo de organismos internacionales, en los temas de actualidad relativos a la creación de empleo y fomento de la actividad económica en 2009

DIALOGO SOCIAL PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO

El diálogo social - entendido como consultas o intercambios de informaciones entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre cuestiones de interés común relacionadas con la política económica y social - desempeña un papel crucial para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para conseguir un trabajo productivo y decente, en condiciones de libertad, seguridad y dignidad. El principal objetivo del diálogo social propiamente dicho, es el de promover el logro de un consenso y la participación democrática de los principales interlocutores presentes en el mundo del trabajo. Las estructuras del diálogo social así como los procesos que se han desarrollado con éxito han sido capaces de resolver importantes cuestiones de índole económica y social, han alentado el buen gobierno, el progreso y la paz sociales, la estabilidad e impulsado el desarrollo económico.

En el caso de España, se firmó la “Declaración para el impulso de la economía, el empleo, la competitividad y el progreso social”, en Madrid el 29 de julio de 2008, siendo suscrito por el Gobierno y por representantes de las principales organizaciones sindicales y empresariales.

Contexto económico y laboral

En la situación económica española, la crisis se está reflejando en un significativo aumento del desempleo, en un incremento de las dificultades de acceso al crédito y en unos tipos de interés más elevados. Asimismo se constata una importante desaceleración del consumo, en un contexto de elevado endeudamiento de familias y empresas.

No obstante, la economía española cuenta con importantes fortalezas acumuladas en los últimos años mediante un esfuerzo conjunto, y que deben de ayudar a superar estos desafíos. Entre ellas cabe destacar una extensa fuerza laboral con un mayor nivel de cualificación respecto a períodos anteriores; empresas cada vez más modernas, dinámicas e internacionalizadas y un sistema financiero capitalizado y solvente, junto a nuestra pertenencia a la Unión Europea.

Además, entre las fortalezas está sin duda el Diálogo Social, que el Gobierno y los interlocutores sociales convienen en reforzar y dotarlo de mayor relevancia ante la nueva situación

Retos para la generación de empleo

El impulso para la recuperación del crecimiento económico y el potenciamiento de un modelo productivo que apueste por la innovación, el desarrollo tecnológico y el valor añadido, de forma que aumente la productividad de la economía, el empleo y la calidad del mismo, implica priorizar algunas acciones.

“Para ello, a corto plazo, es necesario afrontar con medidas complementarias a las ya articuladas, las necesidades de financiación de las empresas, especialmente de las PYMES... Así mismo, se debe de prevenir la destrucción de empleo, facilitar la recolocación de las trabajadoras y los trabajadores desempleados y garantizar la cobertura social”⁽¹⁾ .

El nuevo modelo productivo exige un mercado laboral que genere un entorno que facilite el tránsito de empleos de baja productividad a empleos de futuro y con mayor valor añadido.

Temas que aborda el Diálogo Social

La eficacia del Diálogo Social en su tarea de creación de empleo, impulso a la competitividad y reducción del desempleo esta fundada en la estrecha coordinación entre el Gobierno Central y el conjunto de las administraciones públicas, así como en el diálogo reforzado con los interlocutores sociales de las materias que se consideren oportunas.

Los aportes generados en la firma de este Pacto se dieron en los siguientes temas:

- Políticas de empleo para abordar el futuro
- Política de inmigración orientada al empleo
- Igualdad en el empleo

(1) “Declaración para el impulso de la economía, el empleo, la competitividad y el progreso social”.

- **Formación e inversión en capital humano**
- **Negociación colectiva**
- **Sostenibilidad, mejora y adaptación del Sistema de Protección Social**

Todos ellos, ámbitos fundamentales para entender el concepto de “calidad en el empleo” y susceptibles a seguir siendo desarrollados - por los firmantes en el futuro - y ampliados en función de la situación económica y laboral que permitan asegurar la creación de empleo y la cohesión social.

<http://web.oit.or.cr/>

[http://www.la-](http://www.la-moncloa.es/ActualidadHome/2008/290708DeclaracionSocial.htm)

[moncloa.es/ActualidadHome/2008/290708DeclaracionSocial.htm](http://www.la-moncloa.es/ActualidadHome/2008/290708DeclaracionSocial.htm)

FLEXIGURIDAD

En la actualidad la globalización y el progreso tecnológico generan rápidos cambios en las necesidades de los trabajadores y de las empresas, quienes tienen una presión cada vez mayor para adaptar y desarrollar sus productos y servicios más rápidamente.

Permanecer en el mercado requiere adaptar continuamente sus métodos de producción y su mano de obra, por lo que requieren ayudar a sus trabajadores en la formación y adquisición de nuevas habilidades. Esta situación también genera mayores demandas en los trabajadores en lo que respecta a su capacidad y preparación para el cambio.

La protección laboral con la que cuentan en sus puestos de trabajo específicos ya no es suficiente y puede, incluso, ser contraproducente. Para poder planificar sus vidas y carreras, dichos trabajadores necesitan nuevos tipos de protección que les ayuden para permanecer en el empleo, y que también les proteja a través de los cambios laborales que ocurran.

Las nuevas seguridades ó protecciones deben ir más allá del trabajo específico y asegurar transiciones seguras en el nuevo empleo. La Flexiguridad es un intento de unir estas dos necesidades fundamentales, promoviendo una combinación de mercados de trabajo flexibles y un alto nivel de seguridad del empleo y la renta, aspirando así a mantener y mejorar la competitividad, preservando al mismo tiempo el modelo social europeo.

¿Qué es la flexiguridad?

La Flexiguridad se puede definir, como la estrategia política para promover la flexibilidad en los mercados de trabajo, en las maneras de organizar el trabajo y en las relaciones de trabajo, por otra parte, pretende promover la seguridad en el empleo y la renta.

El concepto de flexiguridad nos lleva de una mentalidad de la seguridad en el empleo a una mentalidad de la seguridad del empleo o de la posibilidad de empleo. Es un acercamiento de

la política orientado menos hacia la protección de los puestos de trabajo, y más hacia la protección del ciudadano.

Alentar la flexibilidad laboral y asegurar altos niveles de protección laboral, solo será eficaz si los trabajadores cuentan con los medios para adaptarse a los cambios, permanecer en el mercado de trabajo y progresar en su vida laboral. Por esta razón, la flexiguridad también pone un fuerte énfasis en las políticas activas de ocupación, de aprendizaje, formación y capacitación, mejorando las capacidades y habilidades de las personas en búsqueda de trabajo, apoyando la igualdad de oportunidades para todos y la equidad entre las mujeres y los hombres.

Los principios básicos detrás del enfoque de la flexiguridad coinciden mucho con los elementos centrales de la “Estrategia para el crecimiento y en el trabajo en la UE”, en línea con la estrategia de Lisboa, que promueve una respuesta activa al desafío de la globalización.

Elementos que conforman la flexiguridad:

Para entender la variedad de posibles combinaciones de flexiguridad, es necesario precisar algunas definiciones sobre diferentes formas de flexibilidad y seguridad existentes en los diferentes países según cada contexto:

- **Trabajo seguro**, es el grado de certeza de conservar un trabajo con un empleador específico.
- **Empleo seguro**, es el grado de certeza de contar con un trabajo (no necesariamente con el mismo empleador). La posibilidad de contar con un empleo es un determinante importante.
- **Ingreso seguro**, significa la cobertura de protección de la renta en caso el trabajo pagado cese; también significa contar con oportunidades para la remuneración en condiciones de trabajo cambiantes.
- **Mix de seguridad básico** para contar con oportunidades de conciliación de vida laboral, familiar y responsabilidades

sociales. Esto implica entre otras cosas la existencia de licencias de maternidad o parental, baja por enfermedad, licencia para efectuar estudios, la interrupción de la carrera, etc.

- **Flexibilidad numérica externa**, que brinde facilidad para el despido y para la contratación.
- **Flexibilidad numérica interna**, otorga facilidad para cambiar las horas de trabajo (trabajo por turnos, cambios estacionales, en horas extras, y horas variables).
- **Flexibilidad funcional**, para encargar a empleados de diversos perfiles, el cambio de trabajos y/o tareas (dentro de una compañía).
- **Flexibilidad salarial**, para contar con la facilidad de ajustar el salario al funcionamiento individual.

Una ilustración esquemática bastante utilizada es la matriz de Whilthagen que muestra las siguientes distinciones (ver siguiente página):

SEGURO	TRABAJO SEGURO	EMPLEO SEGURO	INGRESO SEGURO	MIX DE SEGURIDAD BÁSICO
FLEXIBILIDAD				
FLEXIBILIDAD NUMÉRICA EXTERNA	Tipos de contratos de empleo Leyes de Protección de empleo Jubilaciones anticipadas	Servicios de empleo Entrenamiento y formación continua	Prestación por desempleo Otros beneficios sociales Salarios mínimos	Protección contra despido durante licencias
FLEXIBILIDAD NUMÉRICA INTERNA	Semanas de trabajo recortado / acuerdos de media jornada	Leyes de protección del empleo Entrenamiento y formación continua	Beneficios suplementarios de media jornada Concesiones para estudiantes Beneficios por enfermedad	Diversos tipos de licencias Pensión de media jornada
FLEXIBILIDAD FUNCIONAL	Enriquecimiento de trabajo Entrenamiento Labour leasing Subcontratación Externalización	Entrenamiento y formación continua Rotación de trabajo Trabajo en equipo Multi-habilidades	Salario vinculado a rendimiento	Acuerdos voluntarios de las horas laborables
FLEXIBILIDAD SALARIAL	Ajustes locales en costes laborales Escalonamiento / Reducción en los pagos de seguridad social	Cambios en los pagos de la seguridad social Subsidios al empleo Beneficios dentro del trabajo	Convenios colectivos Ajuste de beneficios por recorte de semana de trabajo	Acuerdos voluntarios para tiempo de jornada laboral

Fuente: Wiltshagen, "Flexicurity: een nieuw paradigma voor de regulering van arbeid en de arbeidsmarkt?"

<http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/06/st09/st09633-ad02.en06.pdf>

(European Comision - Employment and Social Affairs: EES-European Employment Estrategy)

http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/flex_meaning_en.htm

(EMCO, Working Group on Flexicurity)

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

La responsabilidad social de la empresa (RSE) es la iniciativa que toman las empresas en consideración a las repercusiones económicas, sociales y medioambientales que tienen sus actividades sobre la sociedad, y a través de la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.

Importancia de la RSE

Las empresas desempeñan un papel muy importante en las economías de la mayor parte de los países y en las relaciones económicas internacionales, que es de interés creciente para los gobiernos, así como para los empleadores, los trabajadores y sus respectivas organizaciones. Mediante las inversiones directas internacionales y otros medios, estas empresas pueden aportar ventajas substanciales al país de acogida y los países de origen, contribuyendo a una utilización más eficaz del capital, la tecnología y el trabajo.

En el marco de las políticas de desarrollo establecidas por los gobiernos, pueden aportar también una contribución muy importante a la promoción del bienestar económico y social; a la mejora del nivel de vida y la satisfacción de las necesidades básicas; a la creación de oportunidades de empleo, tanto directa como indirectamente; y a la promoción de los derechos humanos básicos, incluida la libertad sindical, en todo el mundo.

Por otra parte, los progresos realizados por las empresas en la organización de sus operaciones que trascienden el marco nacional pueden dar lugar a una concentración abusiva de poder económico y a conflictos con los objetivos de la política nacional y los intereses de los trabajadores. La complejidad de estas empresas y la dificultad de percibir claramente sus estructuras, operaciones y planes son también motivo de preocupación en el país de acogida, en el país de origen o en ambos.

Las empresas en la sociedad:

Existe un importante debate sobre la RSE y sobre el papel de las empresas en la sociedad. Algunos expresan inquietud ante la posibilidad de que las expectativas que despiertan las iniciativas de RSE vayan mucho más allá de lo que cabría considerar como el papel legítimo que corresponde a una empresa en la sociedad: la RSE no puede asumir el papel que corresponde al gobierno.

Al mismo tiempo, otros se muestran de acuerdo con la primacía otorgada a la legislación y su aplicación, y señalan que no debería confundirse la RSE con lo que la sociedad considera como las responsabilidades sociales de las empresas: la RSE es un concepto voluntario, que se refiere a responsabilidades definidas de manera unilateral por la dirección de la empresa. También se expresan críticas en el sentido de que, en algunos casos, los compromisos de RSE representan poco más que meras declaraciones de intención.

Sin embargo, cabe mencionar que en los últimos años los espacios de dialogo social que han permitido la intervención de los interlocutores sociales (entre los que recuentan empleados y empleadores) en el diseño y aplicación de políticas de empleo, han servido de estímulo para que las empresas participen en políticas locales en coherencia con sus bases de RSE.

Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas:

En España se ha alentado el desarrollo de la RSE a través de la constitución de un Consejo Estatal, creado por Real Decreto 221/2008, y como consecuencia del dialogo entre diversos interlocutores sociales, a fin de alentar el impulso y fomento de dichas políticas.

De manera paralela, las empresas españolas han ido incorporando la cultura de la RSE a su gestión, ha sucedido lo mismo en el ámbito universitario, así como en la sociedad civil y en los sindicatos.

El Congreso de los Diputados ha transmitido al gobierno su interés en fomentar a través de este Consejo: (a) La extensión de esta cultura a la Administración Pública y demás entidades que gestionan servicios públicos; (b) Incorporar en las prácticas socialmente responsables los grandes retos de la lucha contra la pobreza, objetivos del Milenio y el respeto a los Derechos Humanos; (c) Favorecer la inversión socialmente responsable (ISR); (d) Fortalecer una cultura de consumo responsable; (e) Fomentar la transparencia empresarial mediante el uso del triple balance: económico-social-medioambiental; (f) Potenciar el diálogo social para estos fine; y (g) Favorecer la expansión cultural y formativa de la RSE.

- Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas
http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd221-2008.html
- Boletín oficial del Congreso de los Diputados (Pág. 10,11)
http://www.congreso.es/public_oficiales/L9/CONG/BOCG/D/D_151.PDF
- Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE) – OIT
<http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>
- Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, Ginebra 2006
<http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/declaration2006sp.pdf>
- Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa
<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/mne-2-1.pdf>

EMPLEOS VERDES

El cambio climático es percibido como un peligro para la salud, el bienestar y el planeta. Pero también genera oportunidades para la creación de nuevos empleos orientados a mitigar sus efectos a través de políticas energéticas e industriales. La transformación de modelos de empleo e inversiones como consecuencia de los esfuerzos por reducir el cambio climático y sus efectos generan nuevos empleos en muchos sectores y economías, y podrían crear millones de puestos más, tanto en los países industrializados como en países en desarrollo.

Definición

Empleos verdes son los que reducen el impacto ambiental de las empresas y los sectores económicos, hasta alcanzar en definitiva niveles sostenibles. Se entiende por empleos verdes el trabajo en la agricultura, la industria, los servicios y la administración que contribuye a conservar o restablecer la calidad ambiental.

Los empleos verdes se encuentran en muchos sectores de la economía, desde el suministro de energía hasta el reciclado y desde la agricultura hasta la construcción y el transporte. Esos empleos ayudan a reducir el consumo de energía, materias primas y agua mediante estrategias de gran eficiencia, a descarbonizar la economía y a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, a disminuir o evitar por completo todas las formas de desechos y de contaminación, y a proteger y restablecer los ecosistemas y la biodiversidad.

Los empleos verdes contribuyen en forma decisiva a reducir la huella ambiental de la actividad económica. Esta reducción es gradual y los empleos contribuyen en diferentes medidas. Por ejemplo, los trabajadores que fabrican automóviles híbridos o de bajo consumo contribuyen a la reducción de las emisiones resultantes del transporte menos que los que trabajan en el transporte público.

Tipos de Empleos Verdes

Lo que hoy se considera bajo consumo de combustible quizá se vea de distinta manera en diez años. Por ello, el concepto de empleo verde no es absoluto: hay distintas 'tonalidades de verde' y la situación evolucionará con el paso del tiempo, como se observa en el siguiente cuadro 1:

Cuadro 1

Suministro de energía
Gasificación integrada/retención del carbono
Cogeneración (producción combinada de calor y electricidad)
Energías renovables (eólica, solar, biocombustibles, geotérmica, hidroeléctrica en pequeña escala); pilas de combustible
Transporte
Vehículos con menos consumo de combustible
Vehículos híbridos-eléctricos, eléctricos y con pilas de combustible
Vehículos compartidos
Transporte público
Transporte no motorizado (utilizar la bicicleta, caminar) y cambios en las políticas de utilización de la tierra y pautas de asentamiento (para reducir la distancia y la dependencia del transporte motorizado)
Manufacturas
Control de la contaminación (torres de lavado de gases y otras tecnologías de exhaustadores)
Eficiencia de la energía y los materiales
Técnicas de producción limpia (evitar las sustancias tóxicas)
De la cuna a la cuna (sistemas de ciclo cerrado)
Edificios
Iluminación, aparatos y equipo de oficina con uso eficiente de energía
Calefacción/refrigeración solar, paneles solares
Reconversión
Edificios verdes (ventanas, aislamiento, materiales de construcción, sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado con uso eficiente de energía)
Casas solares pasivas, edificios sin emisiones
Gestión de materiales
Reciclado
Responsabilidad ampliada del productor, aceptación y reelaboración de los productos después de su vida útil
Desmaterialización
Durabilidad y reparabilidad de los productos

Ventas al por menor
Promoción de productos eficientes y ecoetiquetas
Ubicación de las tiendas más cerca de las zonas residenciales
Reducción de las distancias de envío (de puerta a puerta)
Nueva economía de los servicios (venta de servicios, no de productos)
Agricultura
Conservación de los suelos
Eficiencia de los recursos hídricos
Métodos de cultivos orgánicos
Reducción de la distancia entre la explotación agrícola y el mercado
Silvicultura
Proyectos de reforestación
Agrosilvicultura
Planes de ordenación sostenible de los bosques y la certificación
Freno a la deforestación

Los empleos verdes abarcan una gran variedad de perfiles ocupacionales, de calificaciones y antecedentes educativos. Algunos tipos de empleos son totalmente nuevos, pero la mayoría de ellos están basados en profesiones y ocupaciones tradicionales, aunque con contenidos y competencias más o menos modificados para toda la fuerza de trabajo, desde los trabajadores manuales hasta los especializados, artesanos y empresarios, técnicos altamente calificados, ingenieros y directivos

Impacto en el empleo

Son seis los sectores económicos especialmente importantes (ver cuadro 2) en lo que respecta a las emisiones de gases de efecto invernadero y el uso de recursos naturales como materia prima, así como por su contribución a la economía y en cuanto a fuentes de empleo e ingresos:

- **Suministro de energía – fuentes renovables de energía**
- **Construcción – Eficiencia energética en la construcción de edificios**
- **Transporte**
- **Industrias básicas y reciclado**
- **Agricultura**
- **Silvicultura – Mantenimiento de sistemas naturales y bosques**

Cuadro 2

		Potencial de creación de empleos verdes	Progreso de los empleos verdes hasta la fecha	Potencial de empleos verdes a largo plazo
Energía	Energía renovable	Excelente	Bueno	Excelente
	Captación y almacenamiento de carbono	Aceptable	Ninguno	Desconocido
Industria	Acero	Bueno	Aceptable	Aceptable
	Aluminio	Bueno	Aceptable	Aceptable
	Cemento	Aceptable	Aceptable	Aceptable
	Pasta y papel	Bueno	Aceptable	Bueno
	Reciclado	Excelente	Bueno	Bueno
Transporte	Automóviles con bajo consumo de combustible	Aceptable-Bueno	Limitado	Bueno
	Transporte público	Aceptable-Bueno	Limitado	Excelente
	Ferrocarril	Excelente	Negativo	Excelente
	Aviación	Limitado	Limitado	Limitado
Edificios	Edificios verdes	Excelente	Limitado	Excelente
	Modernización	Excelente	Limitado	Excelente
	Alumbrado	Excelente	Bueno	Excelente
	Equipo y aparatos eficientes	Excelente	Aceptable	Excelente
Agricultura	Agricultura sostenible en pequeña escala	Excelente	Negativo	Excelente
	Agricultura orgánica	Excelente	Limitado	Bueno-Excelente
	Servicios ambientales	Bueno	Limitado	Desconocido
Silvicultura	Reforestación/forestación	Bueno	Limitado	Bueno
	Agrosilvicultura	Bueno-Excelente	Limitado	Bueno-Excelente
	Ordenación forestal sostenible	Excelente	Bueno	Excelente


Fuente: Empleos verdes: Hacia el trabajo decente en un mundo sostenible con bajas emisiones de carbono, PNUMA/OIT/OIE/CSI septiembre de 2008

Desafíos para la creación de empleos verdes

Los empleos verdes existentes y registrados suelen concentrarse en algunos países y regiones, pero ello es consecuencia de normativas proactivas y de las actuales pautas de inversión, más que de la naturaleza misma de estos empleos. Hay numerosos ejemplos concretos y proyectos piloto que demuestran el alcance y potencial de los empleos verdes en los países en desarrollo, aunque hasta ahora sólo se hayan introducido en escala limitada.

La contribución de los empleos verdes al crecimiento económico limpio, al desarrollo y a la reducción de la pobreza dependerá fundamentalmente de la calidad de esos empleos, razón por la cual hay áreas que despiertan preocupación —en especial aunque no exclusivamente en las economías en desarrollo— y que incluyen la agricultura y el reciclado, en donde es necesario modificar con rapidez situaciones de bajos salarios, inseguridad de los contratos de trabajo y exposición a materiales peligrosos. Por esta razón la Iniciativa “Empleos Verdes”, lanzada en el 2007, entre el PNUMA, la OIT y la CSI, tiene como objetivo promover oportunidades, equidad y transiciones justas; movilizar a los gobiernos, empleadores y trabajadores a participar del diálogo sobre políticas coherentes y programas eficaces orientados hacia una economía verde con empleos verdes y los trabajadores de sus estados miembros en una acción común para promover trabajo decente en el mundo.

- Empleos verdes: Hacia el trabajo decente en un mundo sostenible con bajas emisiones de carbono
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--dcomm/--webdev/documents/publication/wcms_098489.pdf
- Empleos verdes y calentamiento del planeta
http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Feature_stories/lang--es/WCMS_087411/index.htm
- Comunicado de los Líderes mundiales del G20: “Plan global para la recuperación y la reforma, 02 de Abril del 2009
<http://www.londonsummit.gov.uk/resources/en/PDF/final-communicue>



Red de ciudades
iberoamericanas vinculadas
por la Planificación
Estratégica Urbana
2009

