



**DESARROLLO  
LOCAL Y  
RELACIONES  
PÚBLICAS PARA  
GRUPOS  
DESFAVORECIDOS  
EN LA COMUNIDAD  
DE MADRID<sup>1</sup>**

**LOCAL DEVELOPMENT  
AND PUBLIC  
RELATIONS FOR  
DISADVANTAGED  
GROUPS IN THE  
COMMUNITY OF  
MADRID**



**Rosa M<sup>a</sup> Torres  
Valdés**

Doctora. Profesora del  
Dpto. Comunicación y  
Psicología Social  
Universidad de Alicante,  
España

**Concepción  
Campillo  
Alhama**

Doctora. Profesora del  
Dpto. Comunicación y  
Psicología Social  
Universidad de Alicante,  
España

<sup>1</sup>Este proyecto ha sido subvencionado por la Cátedra Unesco de Promoción Socio-Laboral de la Fundación Sagardoy (<http://www.fundacionsagardoy.com>), durante el año 2007, en colaboración con la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid. Ha sido dirigido por D. Vicente Pérez Menayo, coordinador entre la Fundación Sagardoy, la Universidad de Alicante y las Agencias de Desarrollo Local (ADLs) de la Comunidad de Madrid. Sus resultados han sido aplicados durante la legislatura 2007-2011.

## RESUMEN

La gestión estratégica de relaciones públicas en el desarrollo local abre importantes posibilidades de intervención para enriquecer la vertiente socioeconómica de los municipios. El objetivo de esta investigación, desarrollada durante la legislatura 2007-2011, es ofrecer un apoyo integral a emprendedores que pertenecen a colectivos desfavorecidos de pequeños municipios en la Comunidad de Madrid, caracterizados por tener bajos índices de emprendimiento, escasos servicios e infraestructuras, despoblamiento, poblaciones envejecidas y tasas de empleabilidad deficientes. A través de una metodología *ad hoc*, se establece una red de municipios que van a promover iniciativas de desarrollo local empresarial solidarias, para potenciar la calidad social de los municipios asociados, integrados en las comarcas Sierra Oeste, Sierra Norte y Las Vegas-Campiña de Henares.

## ABSTRACT

The strategic management of public relations in local development intervention opens important possibilities to enhance the socio-economic aspect of the municipalities. The objective of this research, developed for the period 2007-2011, is to provide comprehensive support to entrepreneurs belonging to disadvantaged groups of small municipalities in the Madrid region, characterized by low rates of entrepreneurship, limited facilities and infrastructure, depopulation, aging populations and poor employability rates. Through *ad hoc* methodology, establishing a network of municipalities that will promote local business development initiatives of solidarity, to enhance social quality of the associated municipalities, counties integrated Western Sierra, Sierra Norte and Las Vegas-Country of Henares.

### Palabras clave

*Relaciones públicas; desarrollo local; municipio; comunicación; estrategia; calidad social.*

### Key words

*Public relations; local development; municipality; communication strategy; social quality.*

## 1. Introducción

El desarrollo local como proceso de promoción y fomento de los entes territoriales puede ser entendido desde un enfoque socioeconómico, sociopolítico y sociocultural. El primero de ellos alude al análisis de la estructura socioeconómica y al diseño de planes de desarrollo económico local; el segundo, a los elementos fundamentales de participación ciudadana, gobernanza y empoderamiento; mientras que el tercero se identifica con las estrategias y tácticas que se desarrollan para estimular la dinamización y participación de los actores locales en programas e iniciativas de desarrollo, a través de alianzas estratégicas público-privadas mediadas por la responsabilidad social (Fernández, Montes y Asián, 2012).

A partir de estas tres vertientes, la gestión estratégica de relaciones públicas en el desarrollo local se manifiesta especialmente desde la segunda y la tercera perspectiva: ambas abren importantes posibilidades de intervención para enriquecer la vertiente socioeconómica de los municipios. En estos procesos de desarrollo integral local que incluyen la formulación de estrategias para la dinamización y participación de actores, junto con recursos económicos, culturales o medioambientales (entre otros), resulta necesario crear y fortalecer redes que fomenten la autoempleabilidad y la empleabilidad, para que los procesos y las estructuras de desarrollo local sean sostenibles.

En este contexto, las relaciones públicas tienen una indiscutible función social que consiste primordialmente en *saber hacer y hacer saber*, en aras a la prevención de conflictos potenciales entre demandantes y gestores, al generar relaciones de

compromiso y responsabilidad que permiten afrontar divergencias y realizar esfuerzos para alcanzar objetivos comunes (De la Cruz, 2011).

Si las teorías de la nueva gestión pública (NGP) se basan en conceptos tales como el gobierno relacional y las redes de cooperación (Lee, 2011) para alcanzar objetivos como la proximidad y la confianza de la ciudadanía, las teorías y modelos de relaciones públicas nos permiten sistematizar y aplicar tácticas para lograr dichos objetivos, aplicando modelos relacionales como estrategias efectivas para la cooperación entre los diferentes promotores del desarrollo local. La gestión relacional puede contribuir notablemente a la dinamización de los actores intervinientes, al involucrarlos en propuestas globales para el desarrollo de los territorios e impulsar proyectos específicos que generen empleo, faciliten el autoempleo y contribuyan a la calidad de vida de los ciudadanos.

Los resultados de esta investigación exploratoria nos ha permitido diseñar un modelo relacional para el fomento de redes cooperativas entre los actores clave de la problemática del empleo y el autoempleo en grupos desfavorecidos en la Comunidad de Madrid con alto riesgo de exclusión social, ofertantes de empleo y gestores de desarrollo local. Dicho modelo se concreta, como recomendaciones básicas, en una guía de intervención comunicativa y relacional orientada a los agentes implicados en el proyecto, para su aplicación durante la legislatura 2007-2011.

## 2. Objetivos

El objetivo general de este estudio es ofrecer un apoyo integral a emprendedores que pertenecen a colectivos desfavorecidos que residen en pequeños municipios de la

Comunidad de Madrid de menos de 7.000 habitantes, caracterizados por tener bajos índices de emprendimiento, un escaso número de servicios e infraestructuras, presentar signos de despoblamiento, poblaciones envejecidas y tasas de empleabilidad deficiente. De esta forma, se pretende establecer, como experiencia piloto, una red de municipios que, de acuerdo a sus recursos propios, puedan acoger y promover la puesta en marcha de iniciativas de desarrollo local empresarial solidarias que sirvan para potenciar la calidad social de los municipios asociados.

Y para ello, se plantean como preguntas de investigación, si existe un único modelo de desarrollo local común a todos los municipios del área de influencia del estudio o, por el contrario, existen varios modelos; si existe un perfil homogéneo de agente de desarrollo local en la promoción de empleo para colectivos desfavorecidos, y, en tercer término, cómo se realiza este proceso de coordinación entre los diferentes profesionales a escala local con los entes supralocales.

A partir de estas cuestiones se establecen dos objetivos específicos: en primer lugar, conocer si existe un nivel suficiente de coordinación entre pequeños municipios desfavorecidos, mediante la actual existencia de redes colaborativas informales, para analizar si se está produciendo un aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos endógenos del territorio y el fomento de iniciativas emprendedoras, mediante la elaboración de una guía de gestión comunicativa y de relaciones públicas basada en fundamentos neopúblicos de desarrollo local.

Y, en segundo lugar, realizar un diagnóstico tomando como referencia tres indicadores: la gobernanza global desde lo local, el fortalecimiento de la dimensión local para la generación de empleo y la calidad del empleo para la inclusión social.

Tomando como referencia los interrogantes y objetivos planteados, se establecen las siguientes hipótesis de trabajo:

H1. Los agentes de desarrollo Local de los municipios desfavorecidos en la Comunidad de Madrid se encuentran diseminados y su perfil profesional es sumamente heterogéneo, lo que dificulta el establecimiento de redes de colaboración.

H2. El modelo de desarrollo local se caracteriza por ser informal y por la ausencia de mecanismos de coordinación de carácter intermedio y superior que permitan optimizar el trabajo desarrollado por los profesionales a escala local.

Para promover la cohesión económica y social consideramos que es preciso abordar los problemas de empleo local que se plantean en las zonas más desfavorecidas y apoyar positivamente la reestructuración económica y social de los territorios.

### **3. Metodología**

Con el fin de alcanzar los objetivos del estudio, se ha establecido una metodología que contempla, en primer lugar, una encuesta (Anexo I) diseñada con medidas *ad-hoc* por la Asociación de Profesionales de Desarrollo Local (APRODEL) de la Comunidad de Madrid, a partir de variables sociodemográficas y socioeconómicas como la población de derecho, la población inmigrante, el número de desempleados, el número de empresas ubicadas en los municipios objeto de estudio por sectores, los servicios municipales que prestan los ayuntamientos como organizaciones jurídicas, la disponibilidad de personal técnico especializado en desarrollo local, las iniciativas de autoempleo existentes y la participación de las entidades locales en diferentes

convocatorias supramunicipales para el desarrollo de la comarca. Para complementar los resultados de la encuesta, se realiza un análisis sobre experiencias de desarrollo local a través de sistemas de préstamo de contenido social, mediante la elaboración de unas fichas de síntesis (Anexo II) de fuentes secundarias sobre microcréditos impulsados por entidades financieras públicas y privadas<sup>1</sup>, así como buenas prácticas de empleo y autoempleo llevadas a cabo por las agencias de los municipios comprendidos en la muestra de estudio.

Este análisis exploratorio de cada una de las zonas en las que hemos acotado el estudio, posteriormente, será transformada en una propuesta consensuada por cada una de las partes implicadas en este proceso, con el fin de implementar una red de municipios en la Comunidad de Madrid para el empleo local sostenible de grupos desfavorecidos, como experiencia piloto.

---

<sup>1</sup> Las principales fuentes secundarias utilizadas fueron:

-Microcréditos del Instituto de la Mujer y la Fundación La Caixa. Recuperado de:  
<http://www.bancomujer.org/publicaciones/estudio%20impacto%202007%20espa%F1ol.pdf>

[http://portal.lacaixa.es/deployedfiles/particulars/Estaticos/PDFs/ResponsabilidadCorporativa/Informe\\_completo.pdf](http://portal.lacaixa.es/deployedfiles/particulars/Estaticos/PDFs/ResponsabilidadCorporativa/Informe_completo.pdf)

-Caja Duero. Recuperado de:

<http://www.emprendiendosinbarreras.com/SinBarreras/%C1rea%20del%20Emprendedor/Crea%20tu%20Empresa/Apoyos%20Econ%F3micos/Microcr%E9ditos/displayNews/b5a2586868375b10caf559db1049dd97/5bdb5dfae37588e395408d11742c98b8>

### Cuadro 1. Ficha técnica de la investigación

**Método:** Exploratorio y descriptiva.

**Análisis:** Cualitativo, ex - post-facto y cuantitativo.

**Dimensión territorial:** Local. 97 municipios de tres comarcas madrileñas no metropolitanas: *Sierra Oeste, Sierra Norte y Las Vegas-Campiña del Henares*.

**Número de cuestionarios analizados:**

Se envía a todos los municipios del área acotada, el cuestionario diseñado y se selecciona una muestra de **15 municipios**, estratificados en cada una de estas tres áreas, según el orden de llegada de los cinco primeros cuestionarios cumplimentados.

**Fuentes documentales:**

Informes Feprodal; entidades financieras que operan con microcréditos en el área territorial del estudio; comunicaciones e informes de la Comisión Europea sobre iniciativas de fomento y empleo para colectivos en riesgo de exclusión.

Como resultado de esta primera fase exploratoria y descriptiva, el equipo técnico va a diseñar (en una segunda fase), propuestas concretas para la elaboración de una guía práctica de redes de empleo y autoempleo orientada a colectivos desfavorecidos de municipios de la Comunidad de Madrid, sirviendo estas aproximaciones para futuras líneas de investigación específicas sobre diferentes variables que intervienen en el problema del empleo y autoempleo en dichos colectivos. El carácter del estudio es exploratorio y *ex post-facto*, ya que se centra en el estado actual de la empleabilidad en tales grupos de interés.



### 3.1 Acotación geográfica y elección de la muestra

El ámbito geográfico definido como objeto de estudio aglutina 97 municipios de tres comarcas madrileñas no metropolitanas: *Sierra Oeste*, *Sierra Norte* y *Las Vegas-Campiña del Henares*. Se envía a todos ellos el cuestionario diseñado y se selecciona una muestra de 15 municipios, estratificados en cada una de estas tres áreas, según el orden de llegada de los cuestionarios cumplimentados. Esta cuestión se justifica ya que, en principio, este estudio sólo pretende la puesta en marcha del proyecto y se decide, de común acuerdo con el equipo técnico de APRODEL, que los 5 primeros municipios de cada área que enviaran el cuestionario, manifestando su interés en este sentido, serían los entes territoriales en los que se comenzaría a implementar esta experiencia de desarrollo local, dando opción al resto de municipios a que se incorporasen en fases sucesivas.

**Tabla 1. Municipios madrileños objeto de estudio. Datos sociodemográficos**

COMARCA	Población	
SIERRA OESTE	Cadalso de los Vidrios	Población de derecho: 2.741 M: 1.305 H: 1.436
		Inmigración: 347 M: 124 H: 223
		Desempleados: 160 M: 97 H: 63
	Chapinería	Población de derecho: 1.966 M: 948 H: 1.018
		Inmigración: 276 M: 128 H: 148
		Desempleados: 114 M: 76 H: 38
	Colmenar de Arroyo	Población de derecho: 1.459 M: 729 H: 730
		Inmigración: 301 M: 128 H: 173
		Desempleados: 42 M: 16 H: 26
	Aldea del Fresno	Población de derecho: 2.340 M: 1.098 H: 1.242
		Inmigración: 380 (* Sin datos por sexo)
		Desempleados: 88 M: 44 H: 44

	Villa del Prado	Población de derecho: 6.251 M: 2.985 H:3.266 Inmigración: 1.171 M: 495 H:766 Desempleados: 182 M: 86 H: 96	
SIERRA NORTE	Cervera de Buitrago	Población de derecho: 150 M: 64 H: 86 Inmigración: (* sin datos) Desempleados: 2 M: 1 H: 1	
		Prádena del Rincón	Población de derecho: 127 M: 54 H: 73 Inmigración: 2 M: 1 H: 1 Desempleados: 2 M: 2 H: 0
			Puentes Viejas
	El Berrueco		
		Torremocha del Jarama	
			Ámbite
	Belmonte de Tajo		
		Valverde de Alcalá	
			Olmeda de las Fuentes

	Nuevo Baztán	Población de derecho: 6.234 M:3.077 H:3.157
		Inmigración: 1.069 M:522 H:547
		Desempleados: (*sin datos)

**Fuente: APRODEL (2007). Elaboración propia**

En el colectivo de grupos desfavorecidos, disponer de un trabajo es la principal protección contra el riesgo de pobreza y exclusión social. Para ello, resulta imprescindible identificar cómo los ciudadanos son apoyados por los servicios sociales y cuál es su percepción respecto a ellos. A través de instrumentos útiles que permitan medir el nivel de satisfacción social y abordar cuestiones existenciales sutiles e intangibles de las personas marginadas o en riesgo de exclusión social, la calidad social se erige como variable relevante, a través de la cual los ciudadanos pueden medir la eficacia de las políticas sociales, de promoción económica y de empleo.

#### **4. Conceptualización y evolución del Desarrollo Local**

El concepto de desarrollo local surge con la crisis de los años 70; es a partir de esta etapa histórica cuando comienza a cuestionarse el modelo de desarrollo dominante en las economías occidentales, caracterizado por la centralización de las políticas regionales y la pasividad de las instituciones locales que quedaban relegadas a una posición de absoluta dependencia.

La extensión y profundidad de tal crisis socioeconómica, cuya consecuencia más visible fue el crecimiento continuado del desempleo, puso de manifiesto los límites del modelo de crecimiento vigente y la necesidad de apostar por nuevos planteamientos. Desde esta perspectiva, comienzan a formularse diferentes propuestas que propugnan

un modelo de desarrollo con un carácter mucho más descentralizado y estructurado sobre la base de potenciar las capacidades y recursos endógenos de cada territorio.

En este marco general, y siguiendo a Alcañiz (2011), entendemos por desarrollo local: el proceso de cambio y enriquecimiento de las estructuras económicas en un territorio homogéneo por sus características culturales, sociales y económicas, y la utilización de todos estos recursos con fines de desarrollo basados en el diálogo social y la participación entre actores.

**Tabla 2. Líneas de actuación en desarrollo local**

	TIPOS DE INTERVENCIÓN
Actuaciones dirigidas a personas desempleadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de empleo público de interés social</li> <li>• Apoyo a centros especiales de empleo</li> <li>• Formación ocupacional</li> <li>• Formación-empleo (Escuelas taller, casas de oficio y talleres)</li> <li>• Servicios de información, orientación e intermediación laboral</li> </ul>
Promoción empresarial y creación de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentes de empleo y desarrollo local</li> <li>• Iniciativas locales de empleo</li> <li>• Viveros de empresa</li> <li>• Centros de teletrabajo</li> <li>• Asesoramiento a emprendedores/formación empresarial</li> </ul>
Actuaciones dirigidas a empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotación de infraestructuras y equipamientos</li> <li>• Polígonos y parques industriales</li> <li>• Centros de servicios empresariales</li> <li>• Promoción de servicios/ Programas de apoyo al comercio local</li> <li>• Exposiciones, ferias, promoción de productos locales</li> <li>• Apoyo a la modernización tecnológica de las empresas</li> </ul>
Diversificación económica en zonas rurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la pluriactividad</li> <li>• Apoyo a actividades de turismo rural y producciones locales</li> <li>• Apoyo a la comercialización de productos artesanales</li> <li>• Recuperación del patrimonio y protección del medio ambiente</li> </ul>
Otras actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios sobre la realidad socioeconómica local</li> <li>• Observatorios locales del mercado de trabajo</li> <li>• Fomento del consenso social, a través de planes estratégicos</li> <li>• Promoción del territorio a través de comunicación integral</li> </ul>

**Fuente: APRODEL (2007). Elaboración propia**

Las administraciones locales comienzan a asumir un papel cada vez más relevante en la promoción del desarrollo económico: en un primer momento, desde una posición más reactiva o defensiva, abordando los problemas más urgentes vinculados a la crisis (particularmente, el creciente desempleo); y, posteriormente, a principios de los años 90, interviniendo activamente en la implementación de estrategias de largo alcance, dirigidas a establecer nuevos modelos de desarrollo económico territorial. Tal y como afirma Mut (2010: 125): “El debate sobre las consecuencias de la globalización, la crisis, los avances técnicos, etc. han hecho cambiar las posturas sobre quiénes son los participantes en el escenario del desarrollo socioeconómico de la sociedad o de un territorio”

En este contexto, se produce un intenso proceso de concertación social que ha tenido como resultado la elaboración de pactos regionales de empleo en todas las Comunidades, en los que participan los gobiernos autonómicos, coordinados con las organizaciones sindicales y empresariales como agentes sociales.

Así pues, es posible inferir dos aspectos fundamentales como base del desarrollo local: la cohesión del territorio en el que se aplica y el aprovechamiento y potenciación de sus recursos endógenos.

El objetivo específico de las iniciativas de desarrollo local es el de reforzar la capacidad de una zona concreta para buscar, de forma autónoma, su propia vía de desarrollo: consideramos que las estrategias relacionales neopúblicas pueden contribuir decididamente al logro de ese objetivo.

## 4.1 Dimensión internacional, nacional y local del empleo

El programa *Desarrollo económico y creación de empleo en el entorno local* (LEED)<sup>2</sup> desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)<sup>3</sup> se basa, desde hace más de treinta años, en la promoción del desarrollo local. Dicho programa orienta, analiza y difunde diferentes ideas innovadoras en materia de desarrollo territorial, la gobernanza y la economía social, orientando nuevas políticas y proponiendo mejoras sustanciales en las prácticas locales.

Fue en el año 2000, cuando la Comisión Europea pidió a las instituciones comunitarias y a todos los implicados en desarrollo local que realizaran una reflexión general sobre la temática contenida en el documento de trabajo *Actuación local en favor del empleo. Una dimensión local para la estrategia europea de empleo* (COM, 2000: 196 y ss.). Dicha consulta puso de manifiesto un amplio consenso político respecto a la conveniencia de reforzar la dimensión local de la Estrategia Europea de Empleo (EEE).

Las conclusiones extraídas al respecto se contemplan en otro documento de trabajo de la Comisión denominado *Fortalecimiento de la dimensión local de la estrategia europea de empleo* (COM, 2001: 629 y ss.), y en él se dictamina que en la acción y el desarrollo de la dimensión local resulta conveniente no sólo actuar horizontalmente, desarrollando planes de acción y estrategias locales eficaces, sino verticalmente,

---

<sup>2</sup> Siglas del Programa *Local Economic and Employment Development*. Recuperado de: [http://www.oecd.org/topic/0,3699,en\\_2649\\_34417\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37429,00.html](http://www.oecd.org/topic/0,3699,en_2649_34417_1_1_1_1_37429,00.html).

<sup>3</sup> Siglas de Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. Recuperado de: <http://www.oecd.org>.

mejorando la integración de las estrategias y acciones a escala europea, regional, local y de la red cooperativa de empleo.

En este sentido, la actuación comunitaria en el ámbito de la política de desarrollo regional se produce fundamentalmente por tres vías: la utilización de los Fondos Estructurales<sup>4</sup>, el Fondo de Cohesión y el Banco Europeo de Inversiones.

Las intervenciones realizadas por las administraciones locales para impulsar la promoción socioeconómica son de muy diverso tipo y su aplicación está muy condicionada por las características geográficas, demográficas, económicas, sociales y culturales de cada territorio.

La Comisión Europea identificó, en el 2004, cuáles eran los factores fundamentales para establecer estrategias relacionales adecuadas en desarrollo local, a partir de diferentes experiencias municipales piloto que han permitido sistematizar los planes de desarrollo y fomento económico: el conocimiento exhaustivo del contexto nacional, la asociación de actores locales del sector público, privado y de terceros sectores, la coordinación con la política regional, nacional y de la UE, un profundo conocimiento del potencial y las necesidades locales, la igualdad de género y la inclusión social, la definición de estrategia, el diseño de planes de acción y actividades innovadoras, la asignación de recursos suficientes y el aprendizaje basado en la experiencia, se apuntaban como principales factores.

Siguiendo esta línea de trabajo, la Comisión (2010) propone, dentro del documento *Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador 2020* una

---

<sup>4</sup> Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), El Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola (FEOGA-O), Fondo Social Europeo (FSE) y el Instrumento Financiero de Orientación para la Pesca (IFOP).

iniciativa emblemática, denominada "Plataforma europea contra la pobreza" en la que se insiste en la necesidad de transformar el método abierto de coordinación sobre exclusión social y protección social en una plataforma de cooperación, evaluación entre homólogos e intercambio de buenas prácticas; en definitiva, en un instrumento para estimular el compromiso de las partes públicas y privadas en pro de reducir la exclusión social mediante los fondos estructurales.

Como señalan Giraldo y Magali (2011), las estrategias comunicativas facilitan

la ejecución de procesos de movilización social orientados hacia el respeto por la pluralidad, la opinión, la diversidad y la identidad para construir de forma colectiva un proyecto de ciudad, generando legitimidad y conocimiento de la gestión pública mediante la interlocución y la visibilidad de sus relaciones con los públicos (p.57).

Las relaciones de cooperación y corresponsabilidad entre actores constituyen, sin duda, un importante estímulo para las empresas basadas en la economía social y se revelan como un importante yacimiento de empleo en épocas de crisis, a tenor de las tasas de crecimiento que se sitúan entre el 4% y 5% anual (COM, 2012).

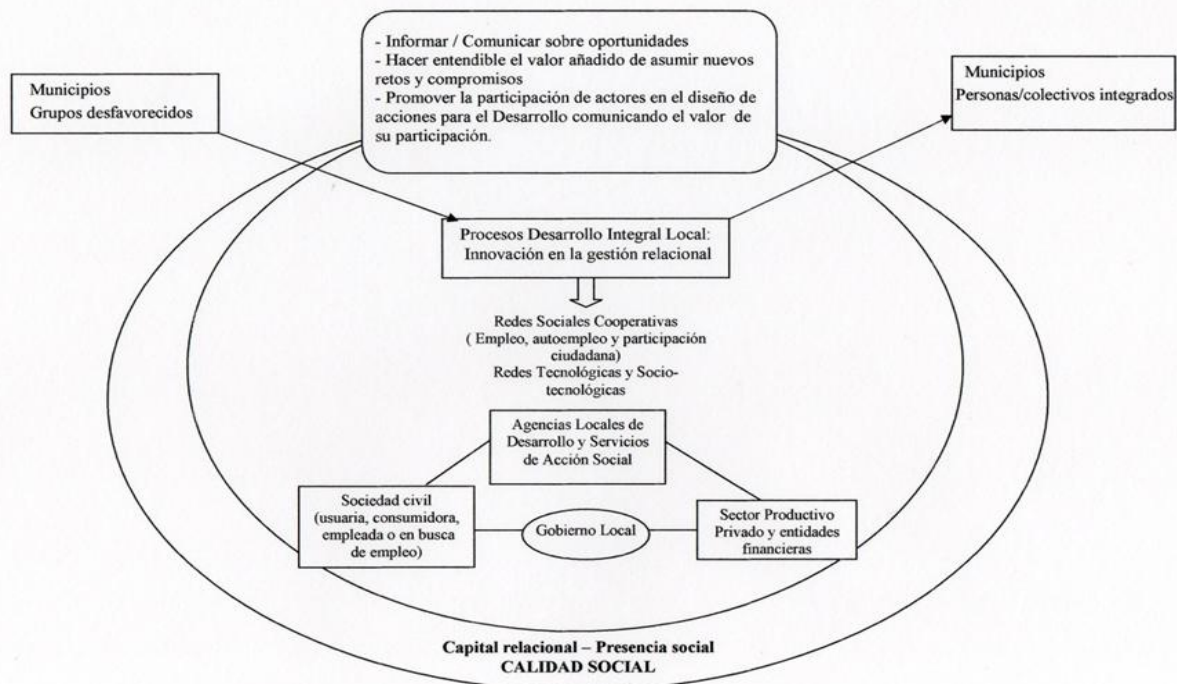
Tal y como apuntan Pérez y Camacho (2012), las administraciones públicas aportan los medios necesarios para la preparación de proyectos y actividades innovadoras, crean foros permanentes de intercambio, enlace y decisión entre los interlocutores sociales y los demás actores locales portadores de recursos e intereses, hallan y canalizan las diversas fuentes financieras, y seleccionan, junto con expertos acreditados, los proyectos de responsabilidad e innovación social más realistas y con mayores posibilidades de éxito.



## 4.2 El Desarrollo Local y la gestión estratégica de relaciones públicas

En el contexto del Desarrollo Local, la gestión de relaciones públicas debe estar orientada a alcanzar los principales valores que caracterizan al capital social: la confianza, el compromiso y la reciprocidad entre actores. Para ello, proponemos un modelo desde la orientación estratégica de las relaciones públicas para la sostenibilidad en el empleo y autoempleo en colectivos desfavorecidos, cuyo eje central es el fomento de redes cooperativas entre los intervinientes en este proceso (demandantes, ofertantes o gestores). La red diseñada integra un conjunto de relaciones interindividuales e interorganizacionales en cualquier sistema social.

**Figura 1. Modelo estratégico-proactivo de relaciones públicas para el desarrollo local sostenible**



**Fuente: elaboración propia**

La gestión de relaciones públicas llevada a cabo desde una orientación neopública, contribuirá decisivamente a la consolidación del capital social; dado que, la base sostenible de éste se encuentra en la estructura de las relaciones. Y es, precisamente, ese capital social el recurso imprescindible para que las acciones emprendidas por las organizaciones sean difundidas, entendidas y aceptadas. De hecho, las mejores prácticas para el desarrollo del empleo a nivel local surgen cuando los actores locales entienden el contexto más amplio al que se enfrentan y trabajan de forma coordinada. Este contexto más amplio, incluye junto con la capacidad de desarrollo local y los acuerdos de partenariado existentes, la política autonómica, nacional e internacional.

Costa (2010:43) afirma que "las relaciones que están establecidas entre las redes y los seres del conglomerado son esencialmente funcionales en el sentido global del término". La resultante de tal interacción es una economía eficaz de esfuerzos, un acceso a mayor información y la utilización de los recursos de forma eficiente.

El eje estratégico del proceso pasa por alcanzar el conocimiento de las situaciones (nivel sociológico) y de las cogniciones (nivel psicológico), que unido al conocimiento del punto de confluencia entre necesidades percibidas y sentidas (lo que el político y/o técnico piensa que necesita un colectivo y lo que el colectivo, objeto de atención, realmente siente que necesita), da como resultante el diagnóstico para la definición de la estrategia proactiva de empleo local sostenible para grupos desfavorecidos en un contexto determinado. En cualquier estrategia de comunicación para el desarrollo, además de valorar el contexto local, resulta imprescindible respetar y comprender las formas tradicionales de organización social (Gumucio-Dagrón, 2011).

Según la Comisión Europea (2010:546) la innovación social se identifica con la forma de "utilizar el ingenio de instituciones benéficas, asociaciones y emprendedores

sociales para encontrar una nueva manera de abordar las necesidades sociales que no han sido resueltas adecuadamente por el mercado o el sector público”: un sistema de innovación más sostenible involucra una transformación amplia de la sociedad en cuanto a actitudes y valores, estrategias y políticas, estructuras organizacionales y procesos, métodos y responsabilidades, así como la colaboración y la participación de diferentes tipos de agentes.

Para ello resulta necesario, en primer término, obtener información de los públicos que nos permita aproximarnos a su realidad social.

**Tabla 3. Mapa taxonómico de públicos en procesos de desarrollo local para grupos desfavorecidos**

PÚBLICOS	TÁCTICAS DE GESTIÓN
<p>a) Empresas: actividades enclave, promoción del área de influencia, dimensión conflictual entre los intereses locales y los intereses empresariales.</p> <p>b) Gobierno Local: análisis de respuestas potenciales de los públicos ante las propuestas de desarrollo local. (Actores locales y administraciones fronterizas).</p> <p>c) Asociaciones: diferentes colectivos y ámbitos (profesionales, culturales, ambientales, temas sociales)</p> <p>d) Formadores: contraste entre oferta y necesidades formativas para el empleo. Actitudes de trabajadores y empresas ante la formación ocupacional y continua.</p> <p>e) Colectivos con riesgo de exclusión: desempleados, mujeres, jóvenes, mayores, discapacitados, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad relacional con supra estructuras administrativas y entidades financieras. (Microcréditos y condiciones especiales).</li> <li>• Intercambio de información sobre objetivos y misión.</li> <li>• Negociación y puesta en común de recursos, procesos y procedimientos.</li> <li>• Planificación, programación y organización de proyectos de actividades y personas para la mejora de la sensibilización sobre los problemas objeto de estudio: actuación e intervención.</li> <li>• Procesos de comunicación y relaciones públicas para dar a conocer la misión de los servicios de desarrollo y atención, las personas que lo integran y los resultados a la gestión del gobierno local.</li> <li>• Técnicas de evaluación de resultados en relación con los objetivos marcados, para la aplicación de correctivos pertinentes si fuera el caso.</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia**

La gestión relacional no es asistencialista sino proactiva (Acevedo, 2011) y se basa en la generación de confianza y la fidelidad, a través de la aplicación de un modelo de coorientación entre actores, cuyo eje se basa en la comunicación simétrica bidireccional y, por tanto, supone un permanente y mutuo ajuste. Resulta además “democratizadora” porque contribuye a la dinamización de los actores implicados, involucrándolos en la propuesta e impulso de proyectos que generan empleo, facilitan el autoempleo y, en general, contribuyen a la calidad de vida de los ciudadanos (bajo una perspectiva individual) y a la calidad social de la comunidad que habita en el municipio.

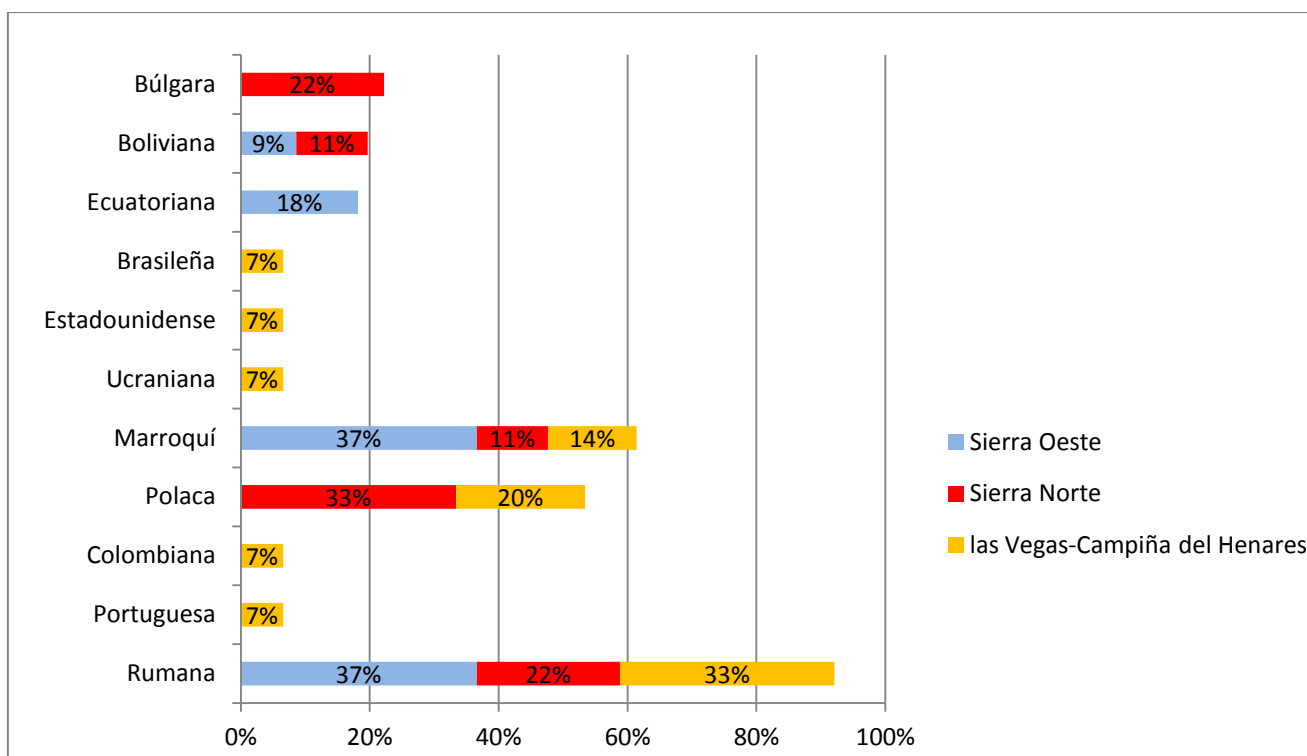
### 4.3 Resultados

Para llevar a cabo dicha experiencia piloto y crear una red de ayuntamientos (junto con todos los actores sociales implicados) que promoviesen iniciativas y estrategias de promoción económica y empleo en estas comarcas, se establece un diagnóstico inicial de los tres territorios (*Sierra Oeste, Sierra Norte y Las Vegas-Campiña del Henares*) para definir una estrategia que se concrete en un plan de acción integral para el desarrollo local sostenible. La intención última, tras este proceso, consiste en la transferencia de esta experiencia al resto de municipios madrileños de similares características socioeconómicas.

Tras analizar los cuestionarios recogidos y las fichas de síntesis sobre fuentes secundarias, los equipos técnicos de asociados y no asociados a la Asociación de profesionales del Desarrollo Local en la Comunidad de Madrid (APRODEL) que

trabajaban en los ayuntamientos de los entes territoriales elegidos para el estudio, se obtienen los siguiente resultados sociodemográficos:

**Gráfico 1. Población inmigrante por comarcas**



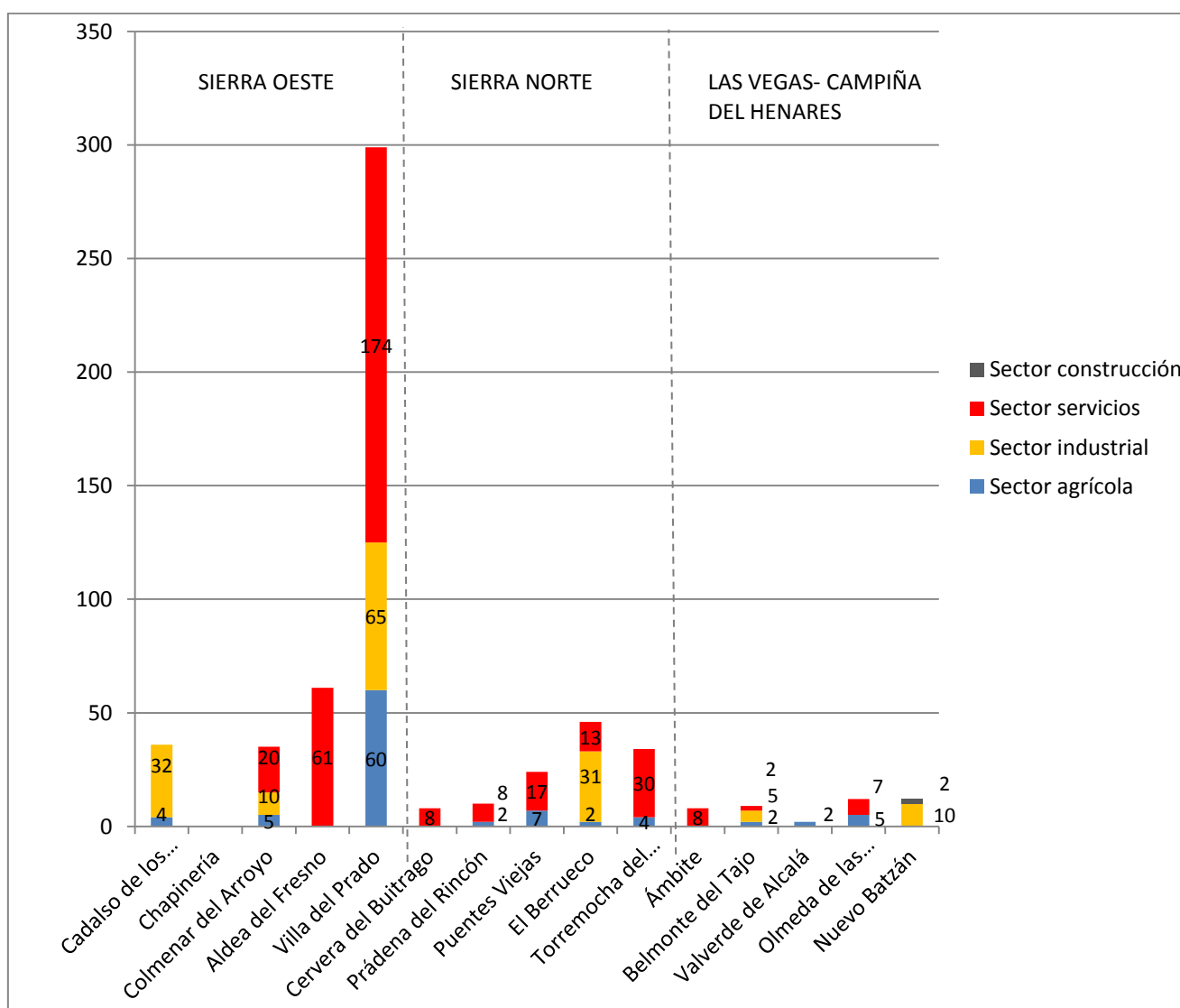
Con 14.757 habitantes, en la comarca de *Sierra Oeste* se ha producido, durante los últimos años, un aumento significativo de población inmigrante (especialmente rumana, marroquí y ecuatoriana) en los municipios que la conforman, provocado sin duda por la atracción económica de la región al albergar importantes nichos de empleo en sectores como el turismo (con un alto crecimiento en los últimos años a raíz de la financiación de la UE mediante programas de desarrollo rural -LEADER-, la construcción, el sector agroalimentario y el sector servicios (especialmente orientado al cuidado de personas dependientes).

En cuanto a la segunda área geográfica elegida para el estudio (*Sierra Norte*), se ha detectado un alto grado de población inmigrante flotante, procedente de Polonia, Rumanía, Bulgaria, Marruecos y Bolivia, sin tarjeta de residencia, que por causas diversas (desconocimiento de la legislación, falta de conocimientos, temores derivados

de su situación, etc.) no aparece registrada como desempleada y subsisten gracias la economía informal de actividades básicas como la agricultura o la hostelería.

En *Las Vegas-Campiña del Henares*, el número de habitantes de los municipios que se ubican en ella es de 8.940 habitantes; por encima de Sierra Norte (con 2.182 habitantes) y muy inferior a Sierra Oeste (con 14.757) y destaca la inmigración de nacionalidad rumana, polaca y marroquí en estos núcleos poblacionales.

**Gráfico 2. Distribución de empresas por sectores productivos**



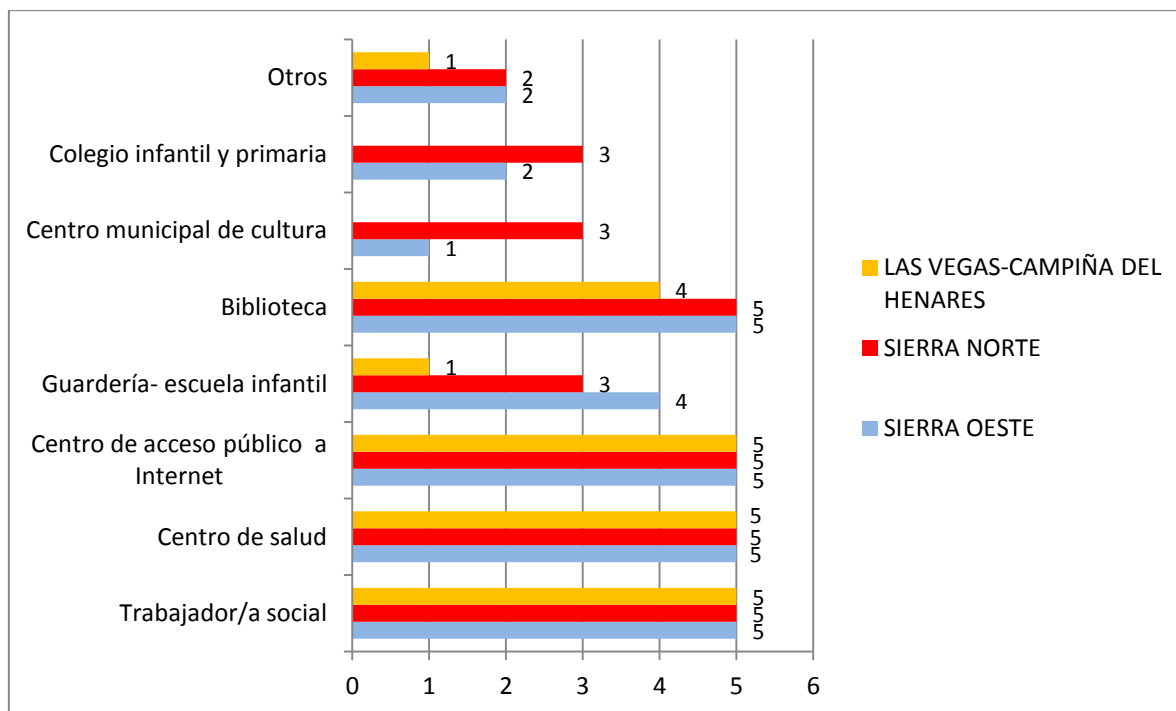
En la comarca de *Sierra Oeste*, destaca especialmente el sector servicios (con 255 empresas), seguido del sector industrial (con 107); en el extremo opuesto se sitúan el

sector agrícola (con 65 empresas) y la construcción como sector inexistente. Se manifiesta una ausencia de actividad empresarial en Chapinería, circunstancia que afecta, sin duda, al empobrecimiento del municipio y al envejecimiento de la población ante la huida de los jóvenes a otros núcleos poblacionales en los que puedan obtener un empleo.

En cuanto a los servicios para el emprendimiento, en *Sierra Norte*, aunque se aprecia la misma circunstancia que en el primer territorio analizado (en el que no se producen procesos integrales de asesoramiento al emprendedor), sí existe un número muy significativo de empresas registradas en el territorio, a partir de la escasa población de derecho registrada; lo que redundará en más y mejores servicios a esta comunidad local. Destaca el sector servicios con 76 empresas en los cinco municipios analizados, seguido del industrial con 31 y el agrícola con 13.

La actividad empresarial en *Las Vegas-Campiña del Henares* se corresponde con la naturaleza de pequeños municipios que desarrollan una importante actividad agraria (con 7 empresas), que han absorbido población inmigrante no registrada con un incremento importante en los últimos años, aunque, al igual que sucede en la Comarca *Sierra Norte*, no aparecen como demandantes de empleo al no estar inscritos en las oficinas administrativas correspondientes. Otros motores de la economía en esta zona, tal y como se aprecia en el gráfico anterior, son la construcción (2), la industria (con 15 empresas) y las actividades de turismo rural (vinculadas al sector servicios, con 17 empresas), amparadas por la financiación de la Unión Europea mediante programas de desarrollo rural (LEADER).

**Gráfico 3. Distribución de servicios municipales**



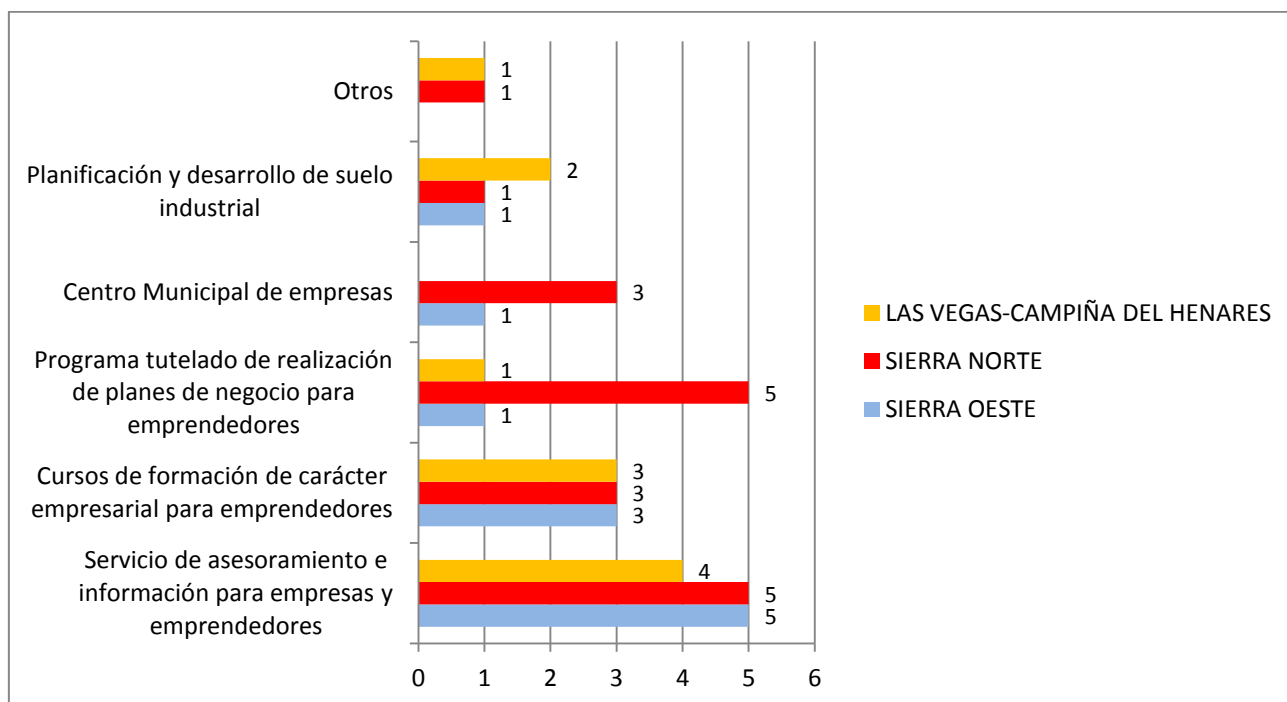
En *Sierra Oeste* existe un nivel aceptable de servicios educativos, sociales, sanitarios y culturales, ya que en todos los municipios analizados existen infraestructuras municipales destinadas a tales fines. Esta cuestión es relevante para los objetivos del proyecto piloto, ya que las sinergias que se pueden generar entre las políticas educativas, sociales, culturales y de emprendimiento favorecerán, sin duda, la implementación eficaz de diferentes programas de empleo y autoempleo en clave relacional.

También en *Sierra Norte* los servicios educativos, sociales, sanitarios y culturales, se prestan en todos o en la mayoría de los municipios; circunstancia muy valiosa para el establecimiento de sinergias con políticas de emprendimiento, tal y como ya hemos apuntado.



En cuanto a los servicios básicos ofertados por los ayuntamientos de estos municipios en el desarrollo de las competencias y las funciones que les son propias, se constata una oferta más escasa en la comarca *Las Vegas-Campiña de Henares*, que en las dos anteriormente analizadas. Si este hecho influía de manera muy positiva en el caso de *Sierra Oeste* y *Sierra Norte*, en este tercer territorio tal circunstancia puede repercutir de manera sumamente negativa en un planteamiento integral de políticas de desarrollo local orientadas al empleo y autoempleo de grupos desfavorecidos.

**Gráfico 4. Iniciativas locales de autoempleo**



En la comarca de *Sierra Oeste*, si bien la población tiene acceso a personal técnico y de servicios (ya que todos los municipios seleccionados que han cumplimentado el cuestionario disponen de técnico/a de empleo y desarrollo local), dichos servicios no se manifiestan con un carácter integral; lo que significa que la puesta en marcha de una iniciativa empresarial por parte de una persona residente en un municipio de la *Sierra Oeste* requiere, en primer término, de un desplazamiento a otro punto de

información o localización para fijar la actividad, al no existir viveros de empresas ni polígonos artesanales, ni prestarse la realización de planes de viabilidad como servicio. Hay que destacar que, a este respecto, el único municipio donde se desarrollan todas las actividades, excepto la formación (que por razones de eficacia y eficiencia de la administración, se realiza por el sistema mancomunado), es en el municipio de *Villa del Prado* con 299 empresas y técnicos cualificados en desarrollo local desde hace ya tres décadas.

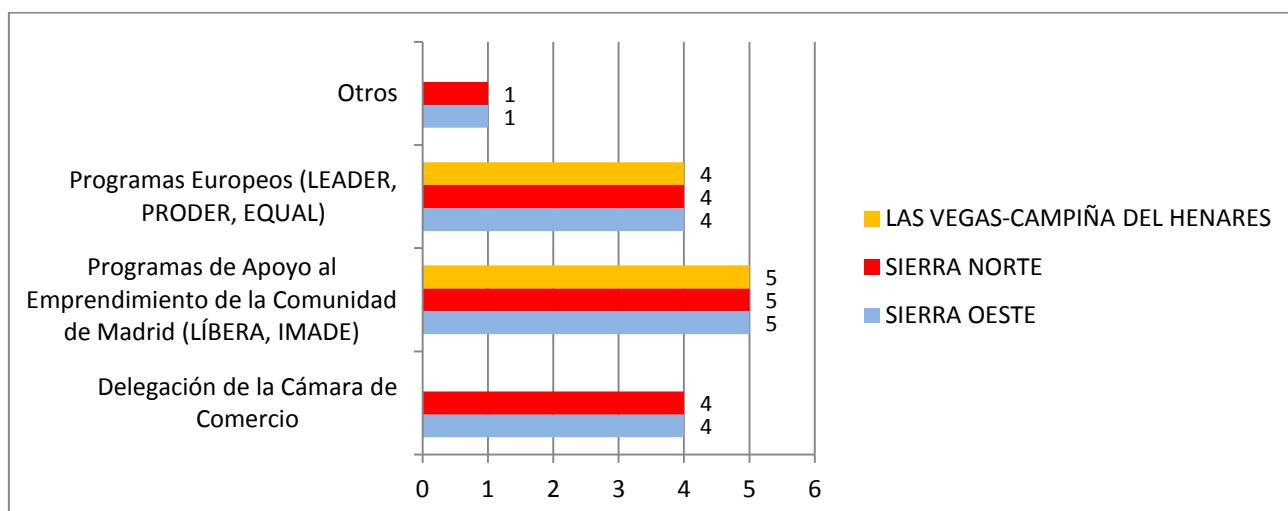
En *Sierra Norte* destaca especialmente el hecho de que tanto el servicio de asesoramiento e información para empresas y emprendedores como la realización de programas tutelados de planes de negocio estén disponibles en los cinco municipios analizados. Además, existen centros municipales de empresas en tres de ellos y la posibilidad de realizar cursos de formación.

En cuanto a los servicios de asesoramiento para empresas y emprendedores en *Las Vegas- Campiña de Henares*, puede apreciarse que, a pesar de existir técnicos/as en desarrollo local en todos y cada uno de los municipios analizados, no se prestan en todos ellos las líneas de actividad en emprendimiento o apoyo a la creación de empresas: lo que, sin duda, puede influir en el bajo número de empresas radicadas en estos municipios, a excepción de *Nuevo Baztán* que se erige, al igual que otros municipios del resto de áreas objeto de estudio, como referencia de fijación de actividad económica industrial, vinculada a la existencia de servicios pertinentes y apoyo permanente para las personas emprendedoras que quieren iniciar una nueva actividad empresarial. Nos parece relevante destacar el hecho de que en esta comarca únicamente desarrollan su actividad productiva 30 empresas, frente a la comarca de

*Sierra Norte* en la que encontramos 120 empresas, a pesar de poseer un índice poblacional muy inferior a *Las Vegas-Campiña de Henares*.

Se manifiesta, por tanto, en este territorio, una escasa implementación de programas tutelados para realizar planes de negocio y destaca la ausencia absoluta de Centros Municipales de Empresa que actúen como catalizadores y dinamizadores de potenciales iniciativas empresariales.

**Gráfico 5. Proyectos supramunicipales a los que se encuentran vinculados los municipios por comarcas**



Los cinco municipios de *Sierra Oeste* participan en proyectos supramunicipales autonómicos<sup>5</sup> y la mayoría de ellos está implicado en propuestas desarrolladas por la delegación de la Cámara de Comercio de Madrid así como diferentes programas europeos<sup>6</sup>, tal y como muestra el gráfico anterior.

<sup>5</sup> Recuperado de:

<http://www.portalempresarialmadrid.org/dtcm/portal/contenidos/contenidos.do?opcion=verContenido>

<sup>6</sup> El programa *LEADER* se identifica con las iniciativas comunitarias de desarrollo rural de la Unión Europea. En septiembre de 2011 ha sido aprobada por la Comisión Europea la última versión del

En *Sierra Norte*, todos los municipios participan en convocatorias autonómicas; la mayoría de ellos también lo hacen en programas europeos y en aquellos que gestionan las Cámaras de Comercio.

En cuanto a la participación de los municipios analizados en diferentes proyectos de financiación para el desarrollo local, nos encontramos en *Las Vegas- Campiña de Henares* con una participación mucho menor que en la comarca de *Sierra Oeste* y *Sierra Norte*.

## 5. Conclusiones

En las tres comarcas elegidas, los recursos humanos (personal técnico en los ayuntamientos, como sujetos de la investigación) son óptimos; ya que podemos afirmar que todos los municipios disponen de técnicos para labores de empleo y desarrollo local y, por lo tanto, la experiencia acumulada y el trabajo en red de manera informal en todos territorios es amplia y diversa. Se observa, en este sentido, la necesidad de un mayor y mejor conocimiento de catálogos de buenas prácticas que

---

Programa de Desarrollo Rural de la Comunidad de Madrid para el período 2007-2013. Recuperado de:

[http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM\\_Actuaciones\\_FA&cid=1142583998613&idConsejeria=1109266187260&idListConsj=1109265444710&language=es&pagenome=ComunidadMadrid%2FEstructura&sm=1109265843983](http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Actuaciones_FA&cid=1142583998613&idConsejeria=1109266187260&idListConsj=1109265444710&language=es&pagenome=ComunidadMadrid%2FEstructura&sm=1109265843983)

Los objetivos del Programa Nacional *PRODER*, Programa Operativo de Desarrollo y Diversificación Económica de Zonas Rurales en las Regiones son: impulsar el desarrollo endógeno y sostenido de las zonas rurales a través de la diversificación económica para frenar la regresión demográfica, elevando las rentas y el bienestar social de sus habitantes. Recuperado de: <http://www.redr.es/es/portal.do?IDM=65&NM=3>

La iniciativa comunitaria *EQUAL* está dirigida a promover nuevas prácticas de lucha contra todo tipo de discriminación y de desigualdad en el mercado de trabajo en un contexto de cooperación nacional y facilitar la inserción social y profesional de los solicitantes. Recuperado de: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/c10237\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10237_es.htm)

sirvan para la formación y el conocimiento tanto de las estructuras técnicas como políticas, de cara a crear partenariados que favorezcan el desarrollo de redes locales, como la que se pretende instaurar a través de este estudio preliminar.

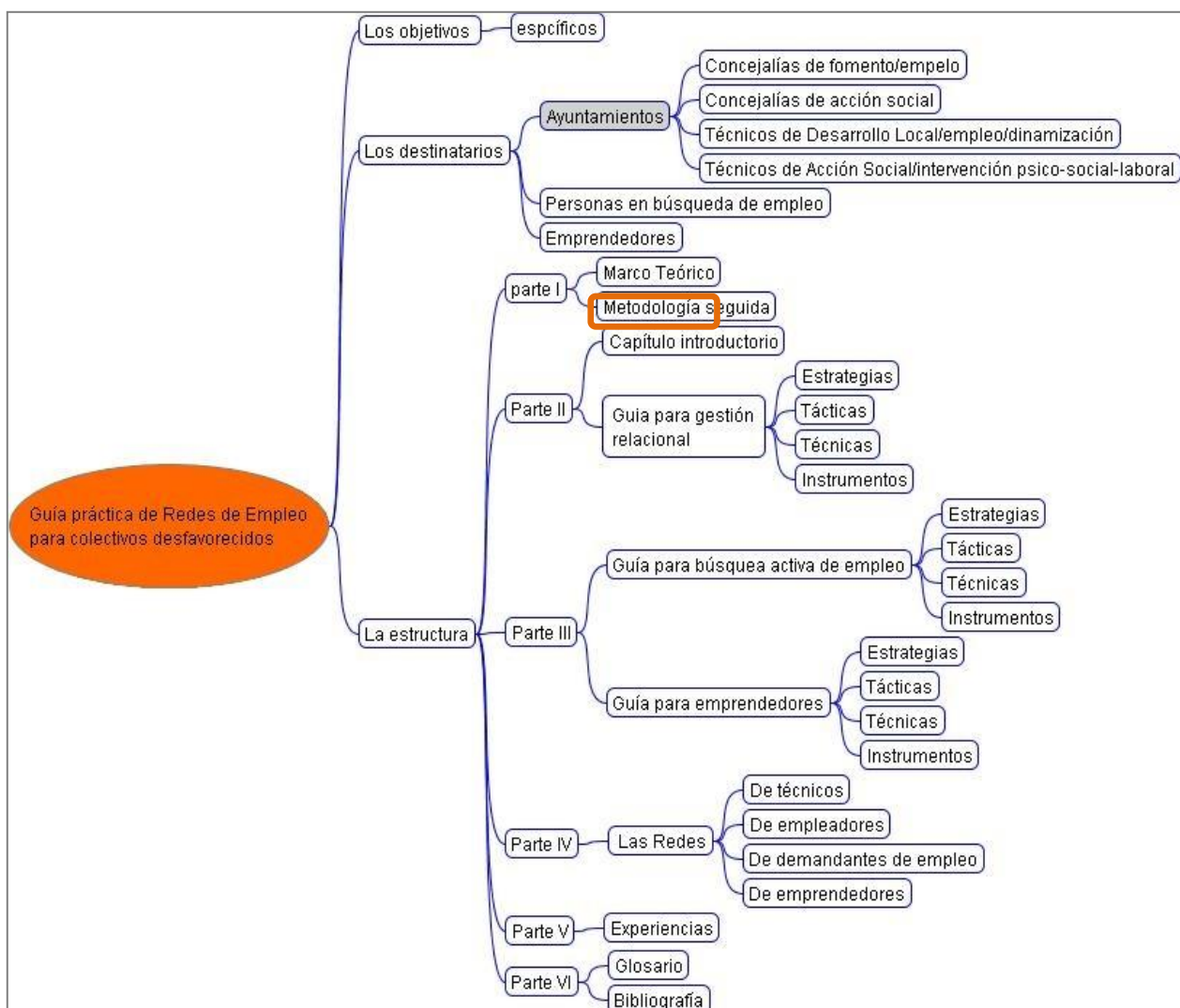
No existe un marco de colaboración claramente definido para la coordinación de agentes y el desarrollo de tácticas de gestión y acciones. La perspectiva dominante es la respuesta a las necesidades del día a día en la cobertura de los servicios, dejando un escaso margen para la programación y la planificación; circunstancia que refuerza, aún más si cabe, la idea de implementar este tipo de proyectos red porque no sólo vertebran el desarrollo local como proceso de cambio y enriquecimiento, sino que además crean en la ciudadanía un cierto sentido de identidad y pertenencia a una comarca o territorio. Por otra parte, el colectivo inmigrante se identifica como uno de los colectivos fundamentales a los que dirigir la actuación en desarrollo local ya que constituye un fenómeno demográfico muy importante que puede ejercer un fuerte impulso a la economía por su carácter emprendedor, generando puestos de trabajo por cuenta propia en el sector de la construcción, servicios (hostelería) y el comercio.

Se verifica, a partir de las hipótesis planteadas en nuestro estudio, la existencia de un modelo de desarrollo local en el que participan una gran amplitud de profesionales con diferentes perfiles técnicos (en economía, derecho, sociología o trabajo social), los cuáles ejercen sus tareas, diseminados en un importante número de municipios, con una notable ausencia de mecanismos de coordinación de carácter intermedio y superior que permitan optimizar su trabajo.

## 6. Aplicaciones futuras

Se confirma, en consecuencia, como demanda de los propios ADLs, la pertinencia de la creación de la siguiente guía de gestión relacional en la que se interrelacionen fundamentos de desarrollo local con fundamentos, teorías y técnicas de relaciones públicas.

Figura 2. Guía de gestión relacional y desarrollo local para grupos desfavorecidos



A través de esta guía, se pretende contribuir a la dinamización socioeconómica de los pequeños municipios madrileños con condiciones desfavorables para su desarrollo

como entidades locales, mediante la creación de redes colaborativas. Y para ello, se plantean, dentro de su marco teórico, las siguientes recomendaciones básicas:

- Apoyar y fomentar de un modo efectivo las iniciativas de autoempleo de colectivos cuya inserción profesional y laboral es prioritaria (mujeres, jóvenes, inmigrantes, parados de larga duración o desempleados de más de 45 años).
- Sustituir de forma paulatina y firme la cultura de subvenciones a fondo perdido por la cultura de préstamos comunitarios, con asunción de corresponsabilidad social de los actores locales en las nuevas iniciativas que puedan surgir en el territorio.
- Poner en funcionamiento mecanismos de consulta y participación de los profesionales y actores del desarrollo local en la definición de las políticas y estrategias de promoción económica y empleo, apoyando una red local de actores como una de las claves de la viabilidad de las iniciativas de autoempleo.
- Fomentar los hábitos cívicos de apoyo crediticio a proyectos de colectivos con dificultades, implicando a la comunidad local en la búsqueda de mercados u otras soluciones de viabilidad.
- Consolidar el hábito de la asistencia técnica profesional y profundizar en las posibilidades de relaciones y cooperación entre los distintos actores del desarrollo local.
- Implicar a la sociedad y al mercado en el ahorro y préstamo local, extendiendo el sistema de inversiones sociales locales que se aplican como prioridad en las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa.
- Aumentar la capacidad de gestión de los agentes de empleo y desarrollo local en las políticas activas de empleo en colaboración con la Comunidad de Madrid.
- Intercambiar y transferir buenas prácticas en desarrollo local.
- Crear espacios de colaboración entre el sector público y privado a través de una red cooperativa de municipios que permita la colaboración de todos los actores que intervienen en el desarrollo de la Comunidad de Madrid.

- Elaborar, recopilar materiales y diseñar herramientas metodológicas de trabajo para los agentes de empleo y desarrollo local.
- Diseñar sistemas de evaluación de la calidad social, en la medida en que se prestan servicios públicos intangibles, que permitan su correcta prestación así como una posterior evaluación de resultados e impacto.
- Proyectar una imagen corporativa unificada de las agencias de empleo y desarrollo local de la Comunidad de Madrid para identificar con mayor facilidad los servicios que ofrecen estos organismos, a través de campañas de difusión que combinen diferentes acciones expresivas (relacionales-informativo-comunicativas), con objeto de que la ciudadanía se involucre y conozca con más profundidad qué es y para qué sirve una agencia de desarrollo local.

## 7. Reflexiones finales

Una de las principales carencias apuntadas por la Comisión Europea (2010) en relación a la ejecución de la Estrategia Europea de Empleo, concierne al insuficiente desarrollo de la misma en el ámbito regional/local, así como a la escasa integración de los actores y las políticas en los diferentes ámbitos territoriales. A pesar de ello, en España, los sucesivos Planes Nacionales de Acción para el Empleo (PNAE) han respondido más a la mera acumulación de actuaciones de diferentes organismos que a una estrategia global preconcebida y coordinada, sin que se produzca, además, un incremento presupuestario específico.

Así mismo, debemos destacar otras carencias como la ausencia de un sistema riguroso de evaluación o la escasa participación de los agentes sociales en el proceso



de elaboración de los PNAE y en los Programas Nacionales de Reformas, como hemos podido constatar durante las dos últimas legislaturas.

Las políticas de empleo se desarrollan, actualmente, en un marco de concurrencia de diferentes administraciones que ejercen las competencias que tienen atribuidas en esta materia por el texto constitucional. Y, en este sentido, conviene resaltar las potencialidades del Estado de las Autonomías, en cuanto que representa un modelo político sustentando en la diversidad de los diferentes territorios.

En este marco, y aunque la acción local es una estrategia de abajo a arriba, consideramos que la Administración Central debería tener un papel mucho más pro-activo a la hora de impulsar las distintas iniciativas locales, en coordinación con los distintos gobiernos regionales. La estrategia local de empleo debe tener en cuenta las políticas de oferta vinculándolas a las políticas de demanda (desarrollo industrial, infraestructuras, actividades generadoras de empleo, etc.).

En un segundo nivel, a las distintas administraciones autonómicas les corresponde la ejecución de las políticas de fomento del empleo, a partir de una evaluación previa de las características de los mercados de trabajo en sus respectivos territorios. Se trata de identificar cuáles son los principales problemas, carencias y demandas del mercado de trabajo en el ámbito regional, con el fin de poder diseñar (en coordinación con las administraciones locales integradas en cada Comunidad) la estrategia de actuación en el marco de las líneas maestras diseñadas desde la Administración Central, a través del Programa Nacional de Reformas (PNR) para la lucha contra la pobreza y el fomento de la inclusión social.

De forma más específica, las administraciones locales deberían consolidar una serie de actuaciones directamente relacionados con la creación de empleo y el reforzamiento del tejido productivo, incidiendo en las políticas orientadas a la demanda de las empresas, realizando un diagnóstico de las características y demandas del tejido empresarial local, impulsando programas que combinen la formación con el empleo y, finalmente, articulando iniciativas orientadas a reforzar el tejido productivo y la creación de nuevos proyectos empresariales; particularmente, en aquellas actividades que constituyen potenciales yacimientos de empleo. El reforzamiento de los mecanismos de asesoramiento con objeto de hacer pública la información existente (como la realización de posibles actividades, cursos de formación, acceso a financiación, gestión de las ayudas, etc.) y difundirla entre los potenciales usuarios, resultaría sumamente eficiente. Junto con ello, resulta indispensable crear mecanismos de control de la calidad de los servicios que permitan acreditar la oferta realizada por los proyectos emprendedores.

En consecuencia, en el contexto del desarrollo local, las relaciones públicas tienen una indiscutible función social, en cuanto que pueden contribuir a generar relaciones de compromiso que permitan afrontar divergencias y poner en común esfuerzos para alcanzar objetivos político-administrativos de fomento y cohesión territorial. Y, en este sentido, la estrategia de relaciones públicas aplicada a la promoción de empleo y autoempleo para grupos desfavorecidos debe estar orientada hacia la confianza, el compromiso y la reciprocidad, como los principales valores que caracterizan al capital social. En definitiva, una gestión relacional basada en la proximidad y en la coorientación entre actores.

## 8. Bibliografía

Acevedo, M. (2011). Buenas prácticas sobre comunicación para el desarrollo humano. En R. Martínez-Gómez y M. Lubetkin (Coords.), *Políticas, redes y tecnologías en la comunicación para el desarrollo* (47-70). Zamora: Comunicación social.

Comisión Europea COM (2000). *Actuación local en favor del empleo. Una dimensión local para la estrategia europea de empleo*. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52001AR0453:ES:NOT>

--- (2001). *Fortalecimiento de la dimensión local de la estrategia europea de empleo*. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52001DC0629:ES:HTML>

--- (2010). *Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador 2020*. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52010DC2020:ES:NOT>

--- (2012). *Social Innovation Europe*. Disponible en: <http://socialinnovationeurope.eu>

Costa, J. (2010). *La comunicación. 10 voces esenciales*. Barcelona: CPC. Costa Punto Com Editor.

De la Cruz, M.C. (2011). Reflexiones sobre la promoción de la Responsabilidad en las instituciones de educación superior: retos, limitaciones oportunidades. *Revista Pensamiento Universitario*, nº21, 61-74.

Fernández, M.T., Montes, O. y Asián, R. (2012). *La innovación social como solución a la crisis: hacia un nuevo paradigma de desarrollo*. XIII Jornadas de economía crítica, Los costes de la crisis y alternativas en construcción, Sevilla, febrero, 2012. Disponible en: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec13/Ponencias/economia%20social/La%20innovacion%20social%20como%20solucion%20a%20la%20crisis.pdf>

Giraldo, L. y Magaly, B. (2011). Estrategias comunicativas para la movilización social en procesos de planeación del desarrollo local. *Argumentos, Revista de crítica social*, nº 13, 54-82.

Gumucio-Dagron, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento* nº 58, 26-39.

Herreros Vázquez, F. (2004). ¿Por qué confiar. Formas de creación de confianza social. *Revista Mexicana de Sociología*, nº 4, 605-626.

Lee, S.T. (2011). Conceptualizing ethical knowledge and knowledge transfer in public relations. *Public Relations Review* nº 37, Issue 1, 96-98.

Mut, M. (2010). Revisión de intangibles territoriales que contribuyen al avance socioeconómico. *Revista Pensar la Publicidad*, Vol. IV, nº 1, 117-128.

Pérez, R. y Camacho, M. (2012). Centros especiales de empleo: empresas para una sociedad comprometida responsablemente. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 12, 77-90. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/12/articulos/97154/partes/4.html>

## Anexo I: Modelo de encuesta estructurada con medidas ad-hoc

### MUNICIPIOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID POR EL EMPLEO LOCAL SOSTENIBLE PARA GRUPOS DESFAVORECIDOS

La Asociación de Profesionales del Desarrollo Local de la Comunidad de Madrid (APRODEL) y la Fundación SAGARDOY en colaboración con la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid están realizando un estudio sobre la implantación de redes de municipios que, de acuerdo a sus recursos propios, puedan acoger y promover la puesta en marcha de iniciativas de desarrollo local, empresariales y solidarias, que sean inductoras de la calidad social de los municipios asociados, ofreciendo de este modo, **un apoyo integral a personas emprendedoras que pertenezcan a colectivos desfavorecidos, que residan en pequeños municipios de la Comunidad de Madrid, caracterizados éstos últimos por tener bajos índices de emprendimiento, menor número de servicios e infraestructuras, presentar signos de despoblamiento y poblaciones envejecidas., menores tasas de empleo, etc...**

#### **A. DATOS DE LA ENTIDAD LOCAL:**

P1. Ayuntamiento: CIF:.....

Domicilio:.....

Teléfono:.....Fax:..... E-Mail.....

Municipio/Página Web:.....

P2. Población de Derecho:

Mujeres: Hombres:

Mayores de 45: Mujeres: Hombres:

Jóvenes (<30 años): Mujeres: Hombres:

Población inmigrante: Mujeres: Hombres:

1<sup>a</sup> Nacionalidad más numerosa : Mujeres: Hombres:

2<sup>a</sup> Nacionalidad más numerosa : Mujeres: Hombres:

3<sup>a</sup> Nacionalidad más numerosa: Mujeres: Hombres:

P3. Tasa de desempleo del municipio: Número de Desempleadas/os:

Mujeres: Hombres:

Nacionalidad de las personas desempleadas:

1<sup>a</sup> Nacionalidad más numerosa:

2<sup>a</sup> Nacionalidad más numerosa:

P4. Número de empresas ubicadas en el municipio:

Sector Agrícola:

Sector Industrial:

Sector Servicios:

P5. De los siguientes servicios municipales que a continuación se enumeran, marque los que presta su Ayuntamiento:

1. Trabajador Social.
2. Centro de Salud.
3. Centro de Acceso Público a Internet (CAPI).
4. Guardería – Escuela Infantil.
5. Biblioteca
6. Centro Municipal de Empresas.
7. Otros...

**B. SERVICIOS A EMPRESAS Y A EMPRENDEDORES/AS:**

P6. ¿Dispone el municipio de personal técnico especializado para realizar servicios de asesoramiento en materia de creación de empresas?

SI

NO

P7. De las siguientes iniciativas locales de autoempleo que se enumeran, marque aquellas con las que cuenta su ayuntamiento.

1. Servicio de asesoramiento e información para empresas y emprendedoras/es
2. Cursos de formación de carácter empresarial para emprendedoras/es.
3. Programa tutelado de realización de planes de negocio para emprendedoras/es.
4. Centro Municipal de empresas.
5. Planificación y desarrollo de suelo industrial.
6. Otros.

P8. ¿Participa su Entidad Local en proyectos SUPRAMUNICIPALES para la creación y asesoramiento de empresas y emprendedores?

SI

NO

P9. En caso de participar en alguno de los proyectos que a continuación se enumeran, marque la opción que corresponda:

1. Delegación de la Cámara de Comercio.
2. Programas de Apoyo al Emprendimiento de la Comunidad de Madrid (LÍBERA, IMADE)...
3. Programas Europeos (LEADER, PRODER, EQUAL).
4. Otros.

## Anexo II: Ficha de síntesis de fuentes secundarias

Título memoria/informe:	
Entidad:	
Pública/Privada:	
Lugar/Fecha:	
ISBN/DL:	
Ref. Págs.:	
<b>SUMARIO:</b>	
RESUMEN DE LAS PRINCIPALES APORTACIONES:	
<b>*Justificación de la utilidad del texto para el trabajo de investigación:</b>	