

# Axencias de Desenvolvemento Local (ADL): Unha actividade pública con orientacións de empresa privada?<sup>1</sup>



**&** *Resumo/Abstract: O presente artigo reflexiona sobre a orientación real da actividade desenvolvida por unha Axencia de Desenvolvemento Local (ADL). Detense a analizar o modelo actual de desenvolvemento local e as características e necesidades básicas do funcionamento dunha ADL, para, de seguido, expoñer a hipótese central do mesmo: o traballo dos técnicos locais de emprego responde aos parámetros preestablecidos dun servizo público ou, pola contra, sitúa a este máis próximo a unha actividade con claras orientacións de empresa privada? Concluimos cunhas reflexións finais verbo dos efectos actuais da diverxencia de criterios de funcionamento das corporacións locais e das ADL.&*

**&** *Palabras clave: desenvolvemento local, ADL, axente de desenvolvemento local, emprego local*



## 1. INTRODUCCIÓN

Na última década produciuse un cambio significativo na política europea para o emprego. As novas disposicións en materia de emprego, aprobadas polo Consello Europeo de Amsterdam en 1997, estableceron os principios e os procedementos dunha Estratexia Europea para o Emprego (EEE) coordinada, onde se ofrecía unha vía para coordinar e ampliar os esforzos tendentes a loitar contra o desemprego na Unión. A Estratexia Europea de Emprego baséase fundamentalmente nos esforzos nacionais. Con todo, cada vez somos máis conscientes das oportunidades que existen no ámbito local para fomentar o emprego. Un bo número de estudos realizados a nivel europeo salientaron o papel esencial que xogan as administracións locais e rexionais na procura de novas formas de traballo e no impulso da creación de emprego.

Xa desde os seus comezos, a EEE incluíu o compromiso de explorar as posibilidades de creación de emprego no ámbito local, e as directrices para as políticas de emprego pedíronlles aos Estados membros que ampliasen a dimensión territorial das súas políticas de emprego, dándolle maior protagonismo ao nivel local. Especial fincapé fíxose nas accións de fomento do emprego local, onde explicitamente se dicía: «Todos os axentes [...] deben mobilizarse para levar á práctica a Estratexia europea para o emprego, determinando o potencial de creación de postos de traballo a nivel local e reforzando a colaboración con este obxectivo» (Comisión Europea, 1997).

Ao seren o nivel de goberno máis próximo aos cidadáns, as administracións locais e rexionais viñeron enfrontándose a este gran reto desde hai anos, poñendo en marcha con éxito crecente estratexias a prol do emprego na súa tripla condición de: grandes empregadores potenciais, catalizadores do desenvolvemento económico e responsables en materia de actuación sobre colectivos en situación de exclusión social.

Estes requisitos levaron aos Estados membros a modificar o seu enfoque e as políticas nacionais de emprego teñen cada vez máis en conta o papel dos axentes locais e rexionais e, en particular, o das administracións rexionais e locais. E aínda que o desenvolvemento local do emprego se considerou durante moito tempo algo marxinal, en comparación coas estratexias macroeconómicas e estruturais, na actualidade recoñécese cada vez máis a súa importancia.

## 2. O MODELO ACTUAL DE DESENVOLVEMENTO LOCAL

Neste contexto macroeuropeo, cabe mencionar que en España a preocupación polo desenvolvemento local podemos datala timidamente a finais da década dos 70, principios dos 80 do século XX. Aparecen os primeiros Axentes de Desenvolvemento Local, xunto ás Iniciativas Locais de Emprego (programa xestionado polo INEM), co obxectivo principal de reaccionar ante unha situación de crise económica e social, con gran número de peches de empresas e procesos de reestruturacións de persoal, feito que supuxo un aumento preocupante do desemprego.

Anos despois, e dado o bo resultado destas experiencias pioneiras no desenvolvemento local, xeneralízase esta situación, dado que calquera administración, local na súa maioría, pode acceder a axudas económicas procedentes de fondos europeos que lles permitan contar con este tipo de técnicos nas súas dependencias.

Nace, daquela, a figura da Axencia de Desenvolvemento Local (ADL) como un instrumento ao servizo dos cidadáns que ten como finalidade principal a de planificar e xestionar todos aqueles aspectos que favorezan o desenvolvemento socioeconómico do municipio, e que pretende acadar uns maiores niveis de crecemento económico e de ocupación mellorando deste xeito o benestar da poboación. Con este fin, a ADL ofrécelles aos seus usuarios todo tipo de información sobre subvencións, ofertas de emprego, servizos para empresas, organismos e institucións, etc.

E nelas, asumen o seu papel os Axentes de Emprego e Desenvolvemento Local (AEDL), que se configuran como traballadores das corporacións locais, ou entidades dependentes ou vinculadas a unha administración local, que teñen como misión principal colaborar na promoción e implantación de políticas activas de emprego relacionadas coa creación de actividade empresarial. Para o cal realizarán, consonte o establecido no art. 8 da Orde do 15 de xullo de 1999 —pola que se establecen as bases de concesión de subvencións públicas para o fomento do desenvolvemento local e impulso dos proxectos e empresas cualificados como I+E (BOE do 31 de xullo de 1999)— as seguintes tarefas:

- Prospección de recursos ociosos ou infrutilizados, de proxectos empresariais de promoción económica local e iniciativas innovadoras para a xeración de emprego no ámbito local, identificando novas actividades económicas e posibles emprendedores.
- Difusión e estímulo de oportunidades potenciais de creación de actividade entre os desempregados, promotores e emprendedores, así como institucións colaboradoras.
- Acompañamento técnico na iniciación de proxectos empresariais para a súa consolidación en empresas e de proxectos xeradores de novos empregos, asesorando e informando sobre a súa viabilidade técnica, económica e financeira e, en xeral, sobre os plans de lanzamento das empresas.
- Apoio a promotores das empresas, unha vez constituídas estas, acompañando tecnicamente aos mesmos durante as primeiras etapas de funcionamento, mediante a aplicación de técnicas de consultoría en xestión empresarial e asistencia nos procesos formativos adecuados para coadruar á boa marcha das empresas creadas.
- Calquera outras que contribúan á promoción e implantación de políticas activas de emprego e impulsen a creación de actividade empresarial.

### **3. O FUNCIONAMENTO DUNHA ADL: CARACTERÍSTICAS E NECESIDADES BÁSICAS DA ACTIVIDADE**

Se entendemos por desenvolvemento local «o conxunto de iniciativas dirixidas a dinamizar a economía e a actividade produtiva e empresarial no ámbito local, favorecendo unha actitude social activa fronte ao paro, impulsando a cultura emprendedora e contribuíndo a xerar emprego e renda a través do aproveitamento dos recursos endóxenos e das vantaxes comparativas e competitivas do territorio, así como dos novos xacementos de emprego que nel se detectan» (Deputación de Alacante, 2000), a Axencia de Desenvolvemento Local é a materialización de todas estas actividades, onde aparecen unha serie de características básicas que determinan o seu funcionamento e que se converten en necesidades para a mesma: adaptación constante ante o contorno cambiante, capacidade de reacción ante os cambios, capacidade de desenvolvemento integral do traballo, coñecementos técnicos profesionais necesarios, aplicación de habilidades sociais e capacidade de prospección, de análise do contorno de actuación, de situación, de organización e de implicación coa actividade.

1. Adaptación constante.

A actividade desenvolvida nunha ADL está suxeita a uns criterios de traballo baseados en cambios constantes, na aparición e publicación de novos programas de emprego, na súa concesión e, polo tanto, no posible inicio inmediato dos mesmos —ou, pola contra, na denegación da acción e a súa non realización—. Estas son algunhas das situacións que xustifican a necesidade de que a capacidade de adaptación constante sexa unha calidade do técnico en particular e da axencia en xeral.

2. Capacidade de reacción.

Xunto á anterior, a característica da capacidade de reacción convértese nun aliado perfecto para conseguir en todo momento os obxectivos previstos, ou polo menos aqueles que tiveron que ser revisados e axustados tras os cambios anteriores; unha reacción manifestada non só na rapidez de actuación —necesaria, por suposto— senón tamén na calidade e eficacia da mesma. O reaxuste dunhas actuacións noutras debe realizarse cunhas garantías mínimas de éxito.

3. Capacidade de traballo.

A capacidade de desenvolver o seu traballo, non só desde a vertente de contar cos coñecementos necesarios —que imos expoñer no apartado seguinte—, senón desde a perspectiva de ser capaz de xestionar o seu traballo de maneira integral, a través da articulación dun proceso de organización adecuada aos recursos necesarios e/ou dispoñibles, da execución dos programas conforme ao previsto na programación inicial, e do control, seguimento e avaliación dos resultados obtidos polos mesmos.

4. Profesionalidade.

Coñecementos técnicos. Aparece a necesidade de profesionalidade do técnico, que consiste nuns requirimentos técnicos sobre a materia desenvolvida, procedentes da formación académica e complementaria do axente ou, de ser o caso, da experiencia previa que achega ao posto de traballo. A profesionalidade do técnico maniféstase na capacidade de adaptar estes coñecementos á realidade concreta do municipio, á situación ou aos colectivos sobre os que actuará e desenvolverá a súa actividade.

5. Habilidades sociais.

A característica de contar con habilidades sociais perfílase como un aspecto importante que cómpre ter en conta no funcionamento da ADL. O técnico acomete o seu labor profesional de trasladar e aplicar as políticas activas de emprego a través de programas concretos destinados a colectivos desfavorecidos —na súa maioría desempregados—, marxinados socialmente ou con necesidades concretas que cubrir. O trato adecuado das necesidades destes colectivos esixe a aplicación dunhas habilidades de carácter social, tales coma a empatía e o saber escoitar. A primeira, a empatía, entendida como a capacidade de colocarse ao mesmo nivel que o interlocutor e de ser capaz de entender a súa situación. A segunda, saber escoitar, complementaria da anterior e definida como a necesidade de coñecer perfectamente o punto de vista do destinatario do programa de emprego para entender a súa situación e buscar, se non unha solución, si unha actuación con respecto a esta.

6. Capacidade de prospección.

A capacidade de planificar os recursos necesarios para o desenvolvemento da actividade da ADL convértese nun requirimento crucial para a mesma. Unha insuficiente prospección do eido no que se vai traballar ou un exceso desta poden supoñer o cumprimento

ou non, tanto dos obxectivos establecidos nun programa de emprego como da xustificación económica dos gastos xerados e, xa que logo, da cobertura dos mesmos.

7. Capacidade de análise.

O técnico ADL precisa tamén coñecementos básicos acerca da realidade na que debe actuar. Esencialmente, estes coñecementos están relacionados co contorno empresarial e coas características socioeconómicas locais do devandito contorno. A axencia debe ser capaz de realizar os estudos necesarios para poder actuar coa seguridade de detectar as necesidades básicas do municipio; debe evitar actuar baseándose única e exclusivamente na intuición ou no costume; debe evolucionar cara á xeración de ferramentas que lle permitan detectar os tales nichos de actuación.

8. Capacidade de situación.

A profesionalidade do AEDL como persoa, ou da axencia como entidade, débese manifestar como un servizo integral e integrado ao servizo dos concidadáns. Isto obriga ao AEDL a poñer en práctica en todo momento a súa capacidade de situación ante o traballo que hai que desenvolver.

9. Capacidade de organización.

Mencionamos con anterioridade a necesidade de organizar os recursos dispoñibles ou necesarios para o desenvolvemento da actividade, e é preciso resaltar novamente este requirimento como un dos alicerces fundamentais do traballo do técnico. Unha boa aplicación da función organizativa en todo momento vainos garantir que afrontaremos a actividade e os seus cambios constantes con maiores garantías de éxito.

10. Capacidade de implicación.

A motivación e a implicación do técnico coa súa actividade son dous factores inherentes a un AEDL; convértense en factores determinantes do cumprimento dos obxectivos. En xeral, os AEDL son profesionais moi comprometidos co seu traballo, aspecto que lles permite obter os resultados esperados grazas ao seu empeño persoal.

#### 4. UNHA ACTIVIDADE PÚBLICA CON ORIENTACIÓNS DE EMPRESA PRIVADA?

Todas as características e necesidades expostas no apartado anterior lévannos a situar a actividade desenvolvida por unha Axencia de Desenvolvemento Local entre dous parámetros: por unha banda, a posición do traballo tradicionalmente realizado pola Administración Pública, e pola outra, a dinámica de traballo dunha empresa privada. A seguir, presentamos unha serie de aspectos que, ao noso entender, definen e nos poden ser moi útiles para situar o traballo dunha axencia local de emprego e responder así á hipótese formulada de partida.

A actividade desenvolvida pola Administración Pública caracterizouse normalmente por unha **baixa implicación** para coa mesma daqueles que realizan a devandita actividade —onde a monotónía, a rutina ou mesmo a seguridade no emprego se convertían en aspectos determinantes neste sentido—. A empresa privada, pola contra, achegou un alto grao de implicación daquelas persoas que levan a cabo a actividade. Neste aspecto, a ADL sitúase máis próxima aos enfoques privados que aos públicos, xa que a implicación persoal e profesional dos técnicos de emprego coa actividade realizada é moi alta.

Outro aspecto destacable é o **grao de eficiencia dos recursos utilizados** no proceso de traballo. Cómpre dicir que a Administración Pública conta con recursos máis que abondos

para o cumprimento da súa actividade. No entanto, o grao de eficiencia demostrado foi baixo; desaproveitáronse gran cantidade de recursos —sobre todo os recursos humanos, considerando que a Administración Pública conta con técnicos moi capacitados e moi pouco aproveitados—. Pola contra, a empresa privada fixo seu o concepto cualitativo de eficiencia, aplicándolles a todas as actividades que realiza e tentando obter o máximo rendemento de todos os recursos dispoñibles. Neste caso, a Axencia de Desenvolvemento Local asume un punto intermedio entre estas dúas posturas, xa que a queixa dos axentes foi, tradicionalmente, a falta de medios para desenvolver o seu labor; a pesar diso, os resultados acadados foron máis que aceptables.

Outro dos aspectos que convén destacar e comparar é a tarefa que hai que realizar, que se converte no fin último da actividade desenvolvida. Concretamente, o **grao de cumprimento coa tarefa realizada** na Administración Pública é moi baixo —e, por momentos, poida que ata inexistente—, namentres que na empresa privada é moi alto, entre outros motivos, pola presión organizacional exercida para o cumprimento da mesma. Neste caso, a ADL coincide novamente coa empresa privada, xa que, debido principalmente ao tipo de actividade que desenvolve e ás características concretas da súa execución, faise máis que necesario este nivel de cumprimento.

Outra das dinámicas que maiores críticas administrativas recibe é a falta de **axilidade nas tramitacións** por parte da Administración, que pon en funcionamento un procedemento burocrático lento e en moitos momentos ríxido, que produce atrasos e longas esperas. A ADL, xunto á empresa privada, traballan no momento actual con necesidades presentes que cubrir e que deben ser axilizadas para realizar a tarefa e para cumprir os obxectivos respecto dos niveis de cantidade e calidade previstos.

A flexibilidade funcional dos integrantes do grupo de traballo, do departamento, da área funcional ou do negociado é unha característica básica, anhelada desde hai moito tempo pola empresa privada como un instrumento de mellora dos resultados. Non se trata de que todos os empregados fagan de todo, pero si de que, en momentos de necesidade, o poidan facer. A excesiva definición dos postos de traballo —catalogación pública— na Administración creou, en moitos casos, estamentos opacos e pechados os uns aos outros que afectan ao servizo ofrecido ao cidadán. Como indicaremos máis adiante, a ADL sitúase cada vez máis cara á consolidación dun equipo estable de traballo de carácter multidisciplinar, cuxo núcleo estea determinado pola tarefa que se debe realizar e onde a polivalencia dos técnicos axude ao éxito e ao cumprimento dos obxectivos.

Outra das diferenzas que tradicionalmente existiron entre Administración e empresa é a concepción do **horario de atención ao público**, ao cidadán ou ao cliente. En canto que a Función Pública mantivo un horario en xeral matutino, limitado para o ben social colectivo, xa que calquera tramitación se ten que realizar entre as 9:00 e as 14:00 —aínda que hai que dicir que, nos últimos anos, determinados rexistros e estamentos públicos axeitaron os seus horarios e atenden ao público varias tardes—, a empresa privada puxo en bandexa e á carta o horario para a prestación do servizo, flexibilizando en demasía os horarios de traballo nalgúns casos («O cliente é o primeiro e hai que coidalo todo o que se poida e máis»). A actividade da axencia de emprego, aínda pertencendo á estrutura da Corporación local —Administración Pública—, require determinados horarios de traballo

máis amplos, impostos polos programas de emprego desenvolvidos; como exemplo, podemos mencionar o suposto dun curso de formación profesional continua para traballadores en activo, en horario de 20:00 a 22:00, que, por non poder realizarse nun horario distinto, debe ter lugar no devandito horario.

Un dos retos de futuro do desenvolvemento local, cada vez máis necesario en axencias cun determinado volume de traballo, é a **constitución dun equipo de traballo estable** —equipo base— que afronte con garantías o traballo que cómpre desenvolver. Trátase, xa que logo, de articular un proceso de selección paulatina no que a axencia vaia configurando un equipo multidisciplinar acorde ás accións que se vaian executar. Esta necesidade non existe na Administración Pública, onde o traballo en equipo é mínimo e a vontade de poñer en común é inexistente. Cada funcionario encárgase das tarefas asignadas na definición do posto de traballo, sen que o responsable do negociado poida modificar estas tarefas nin a asignación interna dos postos.

As Axencias de Emprego e Desenvolvemento Local traballan no desenvolvemento de proxectos, programas e accións concretas, cada un dos cales ten determinados, xa desde un principio, uns **obxectivos que cumprir** —tanto desde o punto de vista cuantitativo coma cualitativo— que se convierten nos grandes eixos directores do desenvolvemento integral do programa de emprego. Estes obxectivos concréntanse en actuacións, fases e actividades que se materializan nun proceso-itinerario de desenvolvemento.

Como expuxemos no apartado anterior, dúas das características definitorias da actividade desenvolvida por unha ADL son, por unha banda, o **contorno cambiante** no que se afronta a actividade e, pola outra, a **capacidade de adaptación ante os cambios** aparecidos, aspectos que non comparten en xeral co resto de administracións públicas, pero si coa empresa privada.

O **cumprimento e a importancia dos prazos** no traballo dunha ADL son fundamentais para alcanzar os obxectivos propostos. Desde a mesma convocatoria de calquera programa de emprego, vaise determinando un proceso de traballo establecido a partir duns prazos que hai que cumprir: a presentación da solicitude do programa; a comunicación da concesión ou non deste; o inicio, de ser o caso, da acción; a xustificación final dos gastos, e un longo etcétera. A Administración en xeral, malia traballar con prazos que cumprir, adoita asumir maiormente unha posición determinativa respecto destes prazos. Pola contra, dicimos que a importancia dos prazos na empresa privada é alta polo substancial que é o compromiso asumido cos clientes para a execución da tarefa, a entrega do produto ou a prestación do servizo.

E, por último, a **existencia dunha axenda de traballo**, que é a concreción e, en certo xeito, o resultado de todo o exposto anteriormente. A devandita axenda ten en conta todos aqueles traballos que se deben realizar nun momento determinado. Unha boa organización da mesma, así como a coordinación adecuada de todo o que nela se inclúe, convértese en pezas clave para o cumprimento dos obxectivos da actividade dunha ADL.

No cadro 1, onde resumimos todos os aspectos enunciados, podemos observar o alto grao de coincidencia que existe entre a dinámica de traballo dunha empresa privada e a dunha ADL, o que sitúa a esta última, en moitas das situacións nas que se atopa, máis próxima a criterios de funcionamento privado que a criterios de función pública.



## 5. OS EFECTOS ACTUAIS DUNHA ACTIVIDADE PÚBLICA CON NECESIDADES DE FUNCIONAMENTO PRIVADO<sup>2</sup>

Todo o exposto nos apartados anteriores móstranos unha situación de disonancia entre a dinámica de traballo necesaria para unha ADL e a sistemática de funcionamento da Administración Pública, o que dá lugar a unha serie de factores limitadores da actividade desenvolvida polas Axencias de Desenvolvemento Local, que supoñen en determinados momentos un verdadeiro atranco á utilidade do seu traballo; utilidade que podemos ter en conta tanto desde un punto de vista interno ao funcionamento da propia axencia como desde un punto de vista externo á mesma.

Aspectos como a inoperatividade manifesta coa que se atopan estes técnicos debido aos procedementos administrativos e burocráticos existentes na Administración Pública e que ocasionan rixidez, lentitude e atrasos na actividade dos AEDL. Os seguintes fragmentos extraídos das entrevistas realizadas aos AEDL dan idea do grao de inoperatividade ao que poden dar lugar este tipo de obstáculos: «[...] Atopámonos con verdadeiras dificultades cando temos que conseguir unha sinatura ou unha tramitación rápida; non nos entenden [...]despois de case dez anos, hai áreas do Concello que aínda non saben o que facemos realmente». «[...] De feito, o enfoque da axencia responde máis a criterios privados ou de empresa privada que de empresa pública. Un enfoque bo podería ser o de constituír unha sociedade pública —como hai casos— que xestione os recursos, evitando moitos dos trámites burocráticos dun concello, que son pouco útiles para esta actividade [...]».

Moi en consonancia co anterior, outro dos efectos limitadores do funcionamento da Administración Pública sobre a actividade dos ADL é a posible perda potencial de programas de emprego que cumpriría desenvolver. A ausencia dunhas directrices claras por parte do Concello no referente ao traballo da ADL supón un freo radical ás expectativas de traballo, á planificación realizada e, ao cabo, aos recursos económicos —a través de subvencións e axudas— aos que o municipio poida acceder, que se transformarán nun ben social para os veciños. O non acceso a este tipo de axudas supón, en moitos casos, unha serie de actuacións que quedarán aparcadas ou non se realizarán por falta de recursos orzamentarios locais. Citamos a continuación un parágrafo dunha entrevista na que se exemplifica á perfección esta dificultade: «En determinados momentos do ano é moi difícil para nós realizar o noso traballo. Témonos atopado mesmo con ter que deixar pasar unha convocatoria dun programa de emprego porque a persoa que tiña que autorizar o expediente non estaba, ou estaba de vacacións, ou simplemente quedou enriba da mesa máis tempo do que debía».

Todos estes aspectos teñen a súa influencia sobre o funcionamento interno da axencia local de emprego, que non cumpre cos obxectivos previstos pola falta dalgún programa non concedido ou non solicitado, ou que pon en funcionamento o programa cunha serie de recursos moi limitados e coa consecuente inseguridade na tramitación municipal dos expedientes. A seguinte cita dános unha idea das dificultades de conxugar as necesidades da actividade da ADL cos procedementos administrativos: «[...] cando nos conceden un programa de emprego no que temos que contratar persoas desempregadas, temos que facer a oferta pública de emprego conforme ás directrices municipais establecidas; resúltanos moi difícil axear a rapidez necesaria dos programas (concedéndonos unha axuda para aplicala xa) coa lentitude do Concello [...]».

Aquí, o político asignado á área de traballo da ADL —promoción económica, comercio, emprego, desenvolvemento local e económico, e un longo etcétera de nomes— xoga un papel clave, xa que é o responsable directo de enlazar o traballo da ADL co resto do Concello. Este enlace pode ter varias vertentes, desde a básica de dar a coñecer o traballo que desenvolve a axencia, ou mesmo os resultados do traballo desenvolvido nos últimos anos e, daquela, sentar así as bases do traballo para o futuro, ata a de establecer pautas de funcionamento coordinado e facilitador da tarefa. A importancia do político na actividade da ADL queda de manifesto na seguinte cita: «[...] eu tiven moita sorte co meu concelleiro, porque me apoia e me defende ante o resto do Concello, ata me acompaña para determinadas xestións, pero coñezo outras AEDL que o pasaron bastante mal porque non tiveron ese apoio [...]».

Redunda, xa que logo, nunha limitación da calidade dos efectos observados dos programas de emprego aplicados. Todo programa de emprego desenvolvido por unha ADL segue un proceso de xestión que debe cumprir as funcións básicas do mesmo, tales como planificar, organizar, executar, coordinar e controlar. Calquera desviación nestas funcións repercutirá nos efectos citados, efectos que terán a súa repercusión de maneira (in-)directa sobre o municipio e sobre os seus cidadáns.

## 6. A MODO DE CONCLUSIÓN FINAL

Baseándonos en todo o exposto anteriormente, podemos afirmar que o modelo actual de desenvolvemento local mostra en gran medida a falta dunhas directrices claras no referente ao seu funcionamento interno, aspecto este que queda totalmente nas mans da vontade, da intencionalidade e da implicación da Corporación local. Todas estas características materialízanse en criterios case exclusivamente personalistas do técnico AEDL e, xa que logo, dan lugar a un aproveitamento «limitado» dos recursos investidos na aplicación das políticas activas de emprego.

Outro aspecto que cómpre destacar nesta conclusión é a eficiencia real dos programas de emprego, aspecto que non se pode ver prejudicado pola falta de conexión entre os criterios de funcionamento internos da axencia e os procedementos administrativos seguidos pola Corporación local. A evolución lóxica do traballo dunha axencia local de emprego debe estar orientada cara á excelencia do servizo ofertado, o que esixe un deseño claro, estruturado e detallado dos pasos que é preciso seguir para o cumprimento dos obxectivos establecidos para ela.

## Notas

---

1 Este artigo baséase nos resultados obtidos nun proxecto de investigación en curso no Departamento de Socioloxía e Antropoloxía Social da Universitat de València, que pretende analizar o papel clave que desenvolven as ADL na aplicación das políticas activas de emprego, na tipoloxía e evolución dos programas de emprego desenvolvidos, así coma na importancia da medición dos efectos reais das mesmas.

2 Neste artigo utilizouse o traballo de campo realizado para a investigación «Agents de Desenvolupament Local i Polítiques Actives d'Ocupació: L'estudi del cas de La Ribera Alta (2006-2007)», baseado en entrevistas cualitativas á totalidade de ADL da comarca valenciana de La Ribera Alta —dezasete en dependencia municipal e unha comarcal—. A análise destas entrevistas permitiu, entre outros aspectos, analizar en profundidade a actividade desenvolvida polos AEDL, así como coñecer as principais dificultades coas que se atopaban no exercicio do seu traballo.

<b>CADRO 1</b>			
	<b>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	<b>AXENCIA DE DESENVOLVEMENTO LOCAL</b>	<b>EMPRESA PRIVADA</b>
GRAO DE IMPLICACIÓN COA ACTIVIDADE DESENVOLVIDA	baixa	alta	alta
GRAO DE EFICIENCIA DOS RECURSOS UTILIZADOS	baixa	media-alta	alta
GRAO DE CUMPRIMENTO COA TAREFA REALIZADA	media-baixa	alta	alta
AXILIDADE NAS TRAMITACIÓNS	baixa	alta	alta
FLEXIBILIDADE FUNCIONAL	baixa	alta	alta
NECESIDADE DE FLEXIBILIDADE HORARIA DE ATENCIÓN AO PÚBLICO	baixa	alta	alta
GRAO DE NECESIDADE DUN EQUIPO ESTABLE DE TRABALLO	baixa	alta	alta
NIVEL NECESARIO DE CONCRECIÓN E MATERIALIZACIÓN DOS OBXECTIVOS	baixa	alta	alta
EXISTENCIA DE UN CONTORNO CAMBIANTE	baixa	alta	alta
CAPACIDADE DE ADAPTACIÓN ANTE OS CAMBIOS	baixa	alta	alta
IMPORTANCIA DOS PRAZOS	baixa	alta	alta
EXISTENCIA DUNHA AXENDA DE TRABALLO	baixa	alta	alta

**Fonte:** Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE, F. 2002. *Desarrollo económico territorial. Guía para agentes, Instituto de Desarrollo Regional*. Sevilla: Fundación Universitaria.
- CACHÓN, L. 1999. «Sobre desarrollo local y nuevos yacimientos de empleo». *Política y Sociedad*, núm. 31. Madrid.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. 1993. *Libro blanco sobre el crecimiento, competitividad y empleo*. Bruselas, COM (93) 700 final.
- DEPUTACIÓN DE ALICANTE. 2000. *Manual para la creación y funcionamiento de una Agencia de Desarrollo Local*. Alacante: Servizo de publicacións da Deputación.
- RODRÍGUEZ, F. (coord.). 1999. *Manual de Desarrollo Local*. Oviedo: CeCodet.
- SANCHÍS, J. R. 2000. *Manual para agentes de inserción socio-laboral*. Valencia: UNED.
- 2002. *Manual para agentes de inserción socio-laboral: desarrollo local y creación de empresas*. Valencia: UNED.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. 1988. *Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Pirámide.
- VACHÓN, B. 2001. *El desarrollo territorial. Teoría y práctica*. Oviedo: CeCodet.
- VV. AA. 1991. *Manual de desarrollo económico local*. Madrid: FEMP.