

# Agencias de Desarrollo Local (ADL): ¿Una actividad pública con orientaciones de empresa privada?<sup>1</sup>



**&** *Resumen/Abstract: El presente artículo reflexiona sobre la orientación real de la actividad desarrollada por una Agencia de Desarrollo Local (ADL). Se detiene a analizar el modelo actual de desarrollo local y las características y necesidades básicas del funcionamiento de una ADL, para, a continuación, plantear la hipótesis central del mismo: ¿el trabajo de los técnicos locales de empleo responde a los parámetros preestablecidos de un servicio público o, por el contrario, sitúa a este más próximo a una actividad con claras orientaciones de empresa privada? Concluimos con unas reflexiones finales sobre los efectos actuales de la divergencia de criterios de funcionamiento de las corporaciones locales y de las ADL.***&**

**&** *Palabras clave: desarrollo local, ADL, agente de desarrollo local, empleo local*



## 1. INTRODUCCIÓN

En la última década se ha producido un cambio significativo en la política europea para el empleo. Las nuevas disposiciones en materia de empleo, aprobadas por el Consejo Europeo de Ámsterdam en 1997, establecieron los principios y los procedimientos de una Estrategia Europea para el Empleo (EEE) coordinada, donde se ofrecía una vía para coordinar y ampliar los esfuerzos tendentes a luchar contra el desempleo en la Unión. La Estrategia Europea de Empleo se basa fundamentalmente en los esfuerzos nacionales. Sin embargo, cada vez se es más consciente de las oportunidades que existen en el ámbito local para fomentar el empleo. Un buen número de estudios realizados a nivel europeo han destacado el papel esencial que juegan las administraciones locales y regionales en la búsqueda de nuevas formas de trabajo y en el impulso de la creación de empleo.

Ya desde sus comienzos, la EEE incluyó el compromiso de explorar las posibilidades de creación de empleo en el ámbito local, y las directrices para las políticas de empleo pidieron a los Estados miembros que ampliaran la dimensión territorial de sus políticas de empleo, dando mayor protagonismo al nivel local. Especial hincapié se hizo en las acciones de fomento del empleo local, donde explícitamente se decía: «Todos los agentes [...] deben movilizar-se para llevar a la práctica la Estrategia europea para el empleo, determinando el potencial de creación de puestos de trabajo a nivel local y reforzando la colaboración con este objetivo» (Comisión Europea, 1997).

Al ser el nivel de gobierno más próximo a los ciudadanos, las administraciones locales y regionales han venido enfrentándose a este gran reto desde hace años, poniendo en marcha con éxito creciente estrategias a favor del empleo en su triple condición de: grandes empleadores potenciales, catalizadores del desarrollo económico, y responsables en materia de actuación sobre colectivos en situación de exclusión social.

Estos requisitos han llevado a los Estados miembros a modificar su enfoque y las políticas nacionales de empleo tienen cada vez más en cuenta el papel de los agentes locales y regionales y, en particular, el de las administraciones regionales y locales. Y aunque el desarrollo local del empleo se ha considerado durante mucho tiempo algo marginal, en comparación con las estrategias macroeconómicas y estructurales, en la actualidad se reconoce cada vez más su importancia.

## 2. EL MODELO ACTUAL DE DESARROLLO LOCAL

En este contexto macroeuropeo, cabe mencionar que en España la preocupación por el desarrollo local la podemos datar tímidamente a finales de la década de los 70, principios de los 80 del siglo XX. Aparecen los primeros Agentes de Desarrollo Local, junto a las Iniciativas Locales de Empleo (programa gestionado por el INEM), con el objetivo principal de reaccionar ante una situación de crisis económica y social, con gran número de cierres de empresas y procesos de reestructuraciones de plantillas, hecho que supuso un aumento preocupante del desempleo.

Años después, y dado el buen resultado de estas experiencias pioneras en el desarrollo local, se generaliza esta situación, dado que cualquier administración, local en su mayoría, puede acceder a ayudas económicas procedentes de fondos europeos que les permitan contar con este tipo de técnicos en sus dependencias.

Nace, por tanto, la figura de la Agencia de Desarrollo Local (ADL) como un instrumento al servicio de los ciudadanos, cuya finalidad principal es la de planificar y gestionar todos aquellos aspectos que favorezcan el desarrollo socioeconómico del municipio, y que pretende alcanzar unos mayores niveles de crecimiento económico y de ocupación mejorando con ello el bienestar de la población. Para ello, la ADL ofrece a sus usuarios todo tipo de información sobre subvenciones, ofertas de empleo, servicios para empresas, organismos e instituciones, etc.

Y en ellas, asumen su papel los Agentes de Empleo y Desarrollo Local (AEDL), que se configuran como trabajadores de las corporaciones locales, o entidades dependientes o vinculadas a una administración local y que tienen como misión principal colaborar en la promoción e implantación de políticas activas de empleo relacionadas con la creación de actividad empresarial. Para lo cual realizarán, conforme a lo establecido en el art. 8 de la Orden de 15 de julio de 1999 —por la que se establecen las bases de concesión de subvenciones públicas para el fomento del desarrollo local e impulso de los proyectos y empresas calificados como I+E (BOE de 31 de julio de 1999)— las siguientes tareas:

- Prospección de recursos ociosos o infrautilizados, de proyectos empresariales de promoción económica local e iniciativas innovadoras para la generación de empleo en el ámbito local, identificando nuevas actividades económicas y posibles emprendedores.
- Difusión y estímulo de potenciales oportunidades de creación de actividad entre los desempleados, promotores y emprendedores, así como instituciones colaboradoras.
- Acompañamiento técnico en la iniciación de proyectos empresariales para su consolidación en empresas y de proyectos generadores de nuevos empleos, asesorando e informando sobre su viabilidad técnica, económica y financiera y, en general, sobre los planes de lanzamiento de las empresas.
- Apoyo a promotores de las empresas, una vez constituidas estas, acompañando técnicamente a los mismos durante las primeras etapas de funcionamiento, mediante la aplicación de técnicas de consultoría en gestión empresarial y asistencia en los procesos formativos adecuados para coadyuvar a la buena marcha de las empresas creadas.
- Cualesquiera otras que contribuyan a la promoción e implantación de políticas activas de empleo e impulsen la creación de actividad empresarial.

### **3. EL FUNCIONAMIENTO DE UNA ADL: CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES BÁSICAS DE LA ACTIVIDAD**

Si entendemos por desarrollo local «el conjunto de iniciativas dirigidas a dinamizar la economía y la actividad productiva y empresarial en el ámbito local, favoreciendo una actitud social activa frente al paro, impulsando la cultura emprendedora y contribuyendo a generar empleo y renta a través del aprovechamiento de los recursos endógenos y de las ventajas comparativas y competitivas del territorio, así como de los nuevos yacimientos de empleo que en él se detectan» (Diputación de Alicante, 2000), la Agencia de Desarrollo Local es la materialización de todas estas actividades, donde aparecen una serie de características básicas que determinan su funcionamiento y que se convierten en necesidades para la misma: adaptación constante ante el entorno cambiante, capacidad de reacción ante los cambios, capacidad de desarrollo integral del trabajo, conocimientos técnicos profesionales necesarios, aplicación de habilidades sociales y capacidad de prospección, de análisis del entorno de actuación, de situación, de organización y de implicación con la actividad.

1. Adaptación constante.

La actividad desarrollada en una ADL está sujeta a unos criterios de trabajo basados en cambios constantes, en la aparición y publicación de nuevos programas de empleo, en su concesión y, por tanto, en el posible inicio inmediato de los mismos —o, por el contrario, en la denegación de la acción y su no realización—. Estas son algunas de las situaciones que justifican la necesidad de que la capacidad de adaptación constante sea una cualidad del técnico en particular y de la agencia en general.

2. Capacidad de reacción.

Junto a la anterior, la característica de la capacidad de reacción se convierte en un aliado perfecto para conseguir en todo momento los objetivos previstos, o al menos aquellos que han tenido que ser revisados y ajustados tras los cambios anteriores; una reacción manifestada no solo en la rapidez de actuación —necesaria, por supuesto— sino también en la calidad y eficacia de la misma. El reajuste de unas actuaciones en otras debe realizarse con unas garantías mínimas de éxito.

3. Capacidad de trabajo.

La capacidad de desarrollar su trabajo, no solo desde la vertiente de contar con los conocimientos necesarios para ello —que expondremos en el apartado siguiente—, sino desde la perspectiva de ser capaz de gestionar su trabajo de manera integral, a través de la articulación de un proceso de organización adecuada a los recursos necesarios y/o disponibles, de la ejecución de los programas conforme a lo previsto en la programación inicial, y del control, seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos por los mismos.

4. Profesionalidad.

Conocimientos técnicos. Aparece la necesidad de profesionalidad del técnico, que consiste en unos requerimientos técnicos sobre la materia desarrollada, procedentes de la formación académica y complementaria del agente o, en su caso, de la experiencia previa que aporta al puesto de trabajo. La profesionalidad del técnico se manifiesta en la capacidad de adaptar estos conocimientos a la realidad concreta del municipio, a la situación o a los colectivos sobre los que actuará y desarrollará su actividad.

5. Habilidades sociales.

La característica de contar con habilidades sociales se perfila como un aspecto importante que debe tenerse en cuenta en el funcionamiento de la ADL. El técnico acomete su labor profesional de trasladar y aplicar las políticas activas de empleo a través de programas concretos destinados a colectivos desfavorecidos —en su mayoría desempleados—, marginados socialmente o con necesidades concretas que cubrir. El trato adecuado de las necesidades de estos colectivos requiere la aplicación de unas habilidades de carácter social, tales como la empatía y la escucha. La primera, la empatía, entendida como la capacidad de situarse al mismo nivel que el interlocutor y de ser capaz de entender su situación. La segunda, la escucha, complementaria de la anterior y definida en términos de la necesidad de conocer perfectamente el punto de vista del destinatario del programa de empleo para entender su situación y buscar, si no una solución, sí una actuación con respecto a esta.

6. Capacidad de prospección.

La capacidad de planificar los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad de la ADL se convierte en un requerimiento crucial para la misma. Una insuficiente

prospección del terreno en el que se va a trabajar o un exceso de esta pueden suponer el cumplimiento o no, tanto de los objetivos establecidos en un programa de empleo como de la justificación económica de los gastos generados y, por tanto, de la cobertura de los mismos.

7. Capacidad de análisis.

El técnico ADL necesita también conocimientos básicos acerca de la realidad en la que debe actuar. Esencialmente, estos conocimientos están relacionados con el entorno empresarial y con las características socioeconómicas locales de dicho entorno. La agencia debe ser capaz de realizar los estudios necesarios que le permitan actuar con la seguridad de haber detectado las necesidades básicas del municipio; debe evitar actuar basándose única y exclusivamente en la intuición o en la costumbre; debe evolucionar hacia la generación de herramientas que le permitan detectar dichos nichos de actuación.

8. Capacidad de situación.

La profesionalidad del AEDL como persona, o de la agencia como entidad, se debe manifestar como un servicio integral e integrado al servicio de los conciudadanos. Esto obliga al AEDL a poner en práctica en todo momento su capacidad de situación ante el trabajo que debe desarrollarse.

9. Capacidad de organización.

Hemos nombrado con anterioridad la necesidad de organizar los recursos disponibles o necesarios para el desarrollo de la actividad, y es preciso resaltar nuevamente este requerimiento como uno de los pilares fundamentales del trabajo del técnico. Una buena aplicación de la función organizativa en todo momento nos va a garantizar el afrontar la actividad y sus cambios constantes con mayores garantías de éxito.

10. Capacidad de implicación.

La motivación y la implicación del técnico con su actividad son dos factores inherentes a un AEDL; se convierten en factores determinantes del cumplimiento de los objetivos. En general, los AEDL son profesionales muy comprometidos con su trabajo, aspecto que les permite obtener los resultados esperados gracias a su empeño personal.

#### 4. ¿UNA ACTIVIDAD PÚBLICA CON ORIENTACIONES DE EMPRESA PRIVADA?

Todas las características y necesidades expuestas en el apartado anterior nos llevan a situar la actividad desarrollada por una Agencia de Desarrollo Local entre dos parámetros: por un lado, la posición del trabajo tradicionalmente realizado por la Administración Pública, y por otro, la dinámica de trabajo de una empresa privada. A continuación presentamos una serie de aspectos que, a nuestro entender, definen y nos pueden ser muy útiles para situar el trabajo de una agencia local de empleo y responder así a la hipótesis de partida planteada.

La actividad desarrollada por la Administración Pública se ha caracterizado generalmente por una **baja implicación** para con la misma de aquellos que realizan dicha actividad —donde la monotonía, la rutina o incluso la seguridad en el empleo se convertían en aspectos determinantes en este sentido—. La empresa privada, por el contrario, ha aportado un alto grado de implicación de quienes llevan a cabo la actividad. En este aspecto, la ADL se sitúa más cercana a los planteamientos privados que a los públicos, ya que la implicación personal y profesional de los técnicos de empleo con la actividad realizada es muy alta.

Otro aspecto destacable es el **grado de eficiencia de los recursos utilizados** en el proceso de trabajo. Hay que decir que la Administración Pública ha contado con recursos más que suficientes para el cumplimiento de su actividad. Sin embargo, el grado de eficiencia demostrado ha sido bajo; se han desaprovechado gran cantidad de recursos —sobre todo los recursos humanos, considerando que la Administración Pública cuenta con técnicos muy capacitados y muy poco aprovechados—. Por el contrario, la empresa privada ha hecho suyo el concepto cualitativo de eficiencia, aplicándolo a todas las actividades que realiza e intentando obtener el máximo rendimiento de todos sus recursos disponibles. En este caso, la Agencia de Desarrollo Local asume un punto intermedio entre estas dos posturas, ya que la queja de los agentes ha sido, tradicionalmente, la falta de medios para desarrollar su labor; pese a ello, los resultados obtenidos han sido más que aceptables.

Otro de los aspectos que conviene destacar y comparar es la tarea que se debe realizar, que se convierte en el fin último de la actividad desarrollada. Concretamente, el **grado de cumplimiento con la tarea realizada** en la Administración Pública es muy bajo —y, por momentos, puede que incluso inexistente—, mientras que en la empresa privada es muy alto, entre otros motivos, por la presión organizacional ejercida en pos del cumplimiento de la misma. En este caso, la ADL coincide nuevamente con la empresa privada, ya que, debido principalmente al tipo de actividad que desarrolla y a las características concretas de su ejecución, se hace más que necesario este nivel de cumplimiento.

Otra de las dinámicas que mayores críticas administrativas recibe es la falta de **agilidad en las tramitaciones** por parte de la Administración, que pone en funcionamiento un procedimiento burocrático lento y en muchos momentos rígido, que genera retrasos y largas esperas. La ADL, junto a la empresa privada, trabajan en el momento actual con necesidades presentes que cubrir y que deben ser agilizadas para realizar la tarea y para cumplir los objetivos en cuanto a los niveles de cantidad y calidad previstos.

La **flexibilidad funcional** de los integrantes del grupo de trabajo, del departamento, del área funcional o del negociado es una característica básica, anhelada desde hace mucho tiempo por la empresa privada como un instrumento de mejora de los resultados. No se trata de que todos los empleados hagan de todo, pero sí de que, en momentos de necesidad, lo puedan hacer. La excesiva definición de los puestos de trabajo —catalogación pública— en la Administración ha creado, en muchos casos, estamentos opacos y cerrados unos a otros que afectan al servicio ofrecido al ciudadano. Como indicaremos más adelante, la ADL se posiciona cada vez más hacia la consolidación de un equipo estable de trabajo de carácter multidisciplinar, cuyo núcleo esté determinado por la tarea que debe realizarse y donde la polivalencia de los técnicos ayude al éxito y al cumplimiento de los objetivos.

Otra de las diferencias que tradicionalmente han existido entre Administración y empresa es la concepción del **horario de atención al público**, al ciudadano o al cliente. Mientras que la Función Pública ha mantenido un horario en general matutino, limitado para el bien social colectivo, ya que cualquier tramitación se tiene que realizar entre las 9:00 y las 14:00 —aunque hay que decir que, en los últimos años, determinados registros y estamentos públicos han adecuado sus horarios y atienden al público varias tardes—, la empresa privada ha puesto en bandeja y a la carta el horario para la prestación del servicio, flexibilizando en demasía los horarios de trabajo en algunos casos («El cliente es lo primero y hay que cuidarlo todo lo que se pueda y más»). La actividad de la agencia de empleo, aun perteneciendo a la estructura de la Corporación local —Administración Pública—, requiere determinados

horarios de trabajo más amplios, impuestos por los programas de empleo desarrollados; como ejemplo, podemos mencionar el supuesto de un curso de formación profesional continua para trabajadores en activo, en horario de 20:00 a 22:00, que, por no poder realizarse en un horario distinto, debe tener lugar en dicho horario.

Uno de los retos de futuro del desarrollo local, cada vez más necesario en agencias con un determinado volumen de trabajo, es la **constitución de un equipo de trabajo estable** —equipo base— que afronte con garantías el trabajo que hay que desarrollar. Se trata, por tanto, de articular un proceso de selección paulatina en el que la agencia vaya configurando un equipo multidisciplinar acorde a las acciones que se vayan a ejecutar. Esta necesidad no existe en la Administración Pública, donde el trabajo en equipo es mínimo y la voluntad de poner en común es inexistente. Cada funcionario se encarga de las tareas asignadas en la definición del puesto de trabajo, sin que el responsable del negociado pueda modificar dichas tareas ni la asignación interna de los puestos.

Las Agencias de Empleo y Desarrollo Local trabajan en el desarrollo de proyectos, programas y acciones concretas, cada uno de los cuales tiene determinados, ya desde un principio, unos **objetivos que cumplir** —tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo— que se convierten en los grandes ejes directores del desarrollo integral del programa de empleo. Dichos objetivos se concretan en actuaciones, fases y actividades que se materializan en un proceso-itinerario de desarrollo.

Como hemos expuesto en el apartado anterior, dos de las características definitorias de la actividad desarrollada por una ADL son, por un lado, el **entorno cambiante** en el que se afronta la actividad y, por otro, la **capacidad de adaptación ante los cambios** aparecidos, aspectos que no comparten en general con el resto de administraciones públicas, pero sí con la empresa privada.

El **cumplimiento y la importancia de los plazos** en el trabajo de una ADL son fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos. Desde la misma convocatoria de cualquier programa de empleo, se va determinando un proceso de trabajo establecido a partir de unos plazos que hay que cumplir: la presentación de la solicitud del programa; la comunicación de la concesión o no de este; el inicio, en su caso, de la acción; la justificación final de los gastos, y un largo etcétera. La Administración en general, pese a trabajar con plazos que cumplir, suele asumir mayormente una posición determinativa en cuanto a dichos plazos. Por el contrario, decimos que la importancia de los plazos en la empresa privada es alta por lo sustancial que es el compromiso asumido con los clientes para la ejecución de la tarea, la entrega del producto o la prestación del servicio.

Y, por último, la **existencia de una agenda de trabajo**, que es la concreción y, en cierta manera, el resultado de todo lo expuesto anteriormente. Dicha agenda tiene en cuenta todos aquellos trabajos que deben realizarse en un momento determinado. Una buena organización de la misma, así como la coordinación adecuada de todo lo que en ella se incluye, se convierten en piezas clave para el cumplimiento de los objetivos de la actividad de una ADL.

En el cuadro 1, donde resumimos todos los aspectos enunciados, podemos observar el alto grado de coincidencia que existe entre la dinámica de trabajo de una empresa privada y la de una ADL, lo que sitúa a esta última, en muchas de las situaciones en las que se encuentra, más próxima a criterios de funcionamiento privado que a criterios de función pública.

## 5. LOS EFECTOS ACTUALES DE UNA ACTIVIDAD PÚBLICA CON NECESIDADES DE FUNCIONAMIENTO PRIVADO<sup>2</sup>

Todo lo expuesto en los apartados anteriores nos muestra una situación de disonancia entre la dinámica de trabajo necesaria para una ADL y la sistemática de funcionamiento de la Administración Pública, lo que da lugar a una serie de factores limitadores de la actividad desarrollada por las Agencias de Desarrollo Local y que suponen en determinados momentos un verdadero impedimento a la utilidad de su trabajo; utilidad que podemos tener en cuenta tanto desde un punto de vista interno al funcionamiento de la propia agencia como desde un punto de vista externo a la misma.

Aspectos como la inoperatividad manifiesta con la que se encuentran estos técnicos debido a los procedimientos administrativos y burocráticos existentes en la Administración Pública y que generan rigidez, lentitud y retrasos en la actividad de los AEDL. Los siguientes fragmentos extraídos de las entrevistas realizadas a los AEDL dan idea del grado de inoperatividad al que pueden dar lugar este tipo de obstáculos: «[...] Nos encontramos con verdaderas dificultades cuando tenemos que conseguir una firma o una tramitación rápida; no nos entienden [...] después de casi diez años, hay áreas del Ayuntamiento que todavía no saben lo que hacemos realmente». «[...] De hecho, el planteamiento de la agencia responde más a criterios privados o de empresa privada que de empresa pública. Un planteamiento bueno podría ser el de constituir una sociedad pública —como hay casos— que gestione los recursos, evitando muchos de los trámites burocráticos de un ayuntamiento, que son poco útiles para esta actividad [...]».

Muy en consonancia con lo anterior, otro de los efectos limitadores del funcionamiento de la Administración Pública sobre la actividad de los ADL es la posible pérdida potencial de programas de empleo que habría que desarrollar. La ausencia de unas directrices claras por parte del Ayuntamiento en lo referente al trabajo de la ADL supone un freno radical a las expectativas de trabajo, a la planificación realizada y, a la postre, a los recursos económicos —a través de subvenciones y ayudas— a los que el municipio pueda acceder, que se transformarán en un bien social para los vecinos. El no acceso a este tipo de ayudas supone, en muchos casos, una serie de actuaciones que quedarán aparcadas o no se realizarán por falta de recursos presupuestarios locales. Citamos a continuación un párrafo de una entrevista en la que se ejemplifica a la perfección esta dificultad: «En determinados momentos del año nos es muy difícil realizar nuestro trabajo; nos hemos encontrado incluso con tener que dejar pasar una convocatoria de un programa de empleo, porque la persona que tenía que autorizar el expediente no estaba, o estaba de vacaciones, o simplemente se quedó encima de la mesa más tiempo del que debía».

Todos estos aspectos tienen su influencia sobre el funcionamiento interno de la agencia local de empleo, que no cumple con los objetivos previstos por la falta de algún programa no concedido o no solicitado, o que pone en funcionamiento el programa con una serie de recursos muy limitados y con la consiguiente inseguridad en la tramitación municipal de los expedientes. La siguiente cita nos da una idea de las dificultades de conjugar las necesidades de la actividad de la ADL con los procedimientos administrativos: «[...] cuando nos conceden un programa de empleo en el que tenemos que contratar personas desempleadas, tenemos que hacer la oferta pública de empleo conforme a las directrices municipales establecidas; nos

es muy dificultoso ajustar la rapidez necesaria de los programas (nos conceden una ayuda para aplicarla ya) con la lentitud del Ayuntamiento [...]».

Aquí, el político asignado al área de trabajo de la ADL —promoción económica, comercio, empleo, desarrollo local y económico, y un largo etcétera de nombres— juega un papel clave, ya que es el responsable directo de enlazar el trabajo de la ADL con el resto del Ayuntamiento. Este enlace puede tener varias vertientes, desde la básica de dar a conocer el trabajo que desarrolla la agencia, o incluso los resultados del trabajo desarrollado en los últimos años y, por tanto, sentar así las bases del trabajo para el futuro, hasta la de establecer pautas de funcionamiento coordinado y facilitador de la tarea. La importancia del político en la actividad de la ADL queda de manifiesto en la siguiente cita: « [...] yo he tenido mucha suerte con mi concejal, porque me apoya y me defiende ante el resto del Ayuntamiento, incluso me acompaña para determinadas gestiones, pero conozco otras AEDL que lo han pasado bastante mal porque no han tenido ese apoyo [...]».

Redunda, por tanto, en una limitación de la calidad de los efectos observados de los programas de empleo aplicados. Todo programa de empleo desarrollado por una ADL sigue un proceso de gestión que debe cumplir las funciones básicas del mismo, tales como planificar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar. Cualquier desviación en estas funciones repercutirá en los efectos citados, efectos que tendrán su repercusión de manera (in-)directa sobre el municipio y sobre sus ciudadanos.

## 6. A MODO DE CONCLUSIÓN FINAL

Basándonos en todo lo expuesto anteriormente, podemos afirmar que el modelo actual de desarrollo local adolece en gran medida de unas directrices claras en lo referente a su funcionamiento interno, aspecto este que queda totalmente en manos de la voluntad, de la intencionalidad y de la implicación de la Corporación local. Todas estas características se materializan en criterios casi exclusivamente personalistas del técnico AEDL y, por tanto, dan lugar a un aprovechamiento «limitado» de los recursos invertidos en la aplicación de las políticas activas de empleo.

Otro aspecto que se debe destacar en esta conclusión es la eficiencia real de los programas de empleo, aspecto que no puede quedar enturbiado por la falta de conexión entre los criterios de funcionamiento internos de la agencia y los procedimientos administrativos seguidos por la Corporación local. La evolución lógica del trabajo de una agencia local de empleo debe estar orientada hacia la excelencia del servicio ofertado, lo que implica un diseño claro, estructurado y detallado de los pasos que debe seguirse para el cumplimiento de los objetivos establecidos para ella.

### Notas

---

1 Este artículo se basa en los resultados obtenidos en un proyecto de investigación en curso en el Departamento de Sociología y Antropología Social de la Universitat de València, que pretende analizar el papel clave que desarrollan las ADL en la aplicación de las políticas activas de empleo, en la tipología y evolución de los programas de empleo desarrollados, así como en la importancia de la medición de los efectos reales de las mismas.

2 En este artículo se ha utilizado el trabajo de campo realizado para la investigación «Agents de Desenvolupament Local i Polítiques Actives d'Ocupació: L'estudi del cas de La Ribera Alta (2006-2007)», basado en entrevistas cualitativas a la totalidad de ADL de la comarca valenciana de La Ribera Alta —diecisiete en dependencia municipal y una comarcal—. El análisis de dichas entrevistas permitió, entre otros aspectos, analizar en profundidad la actividad desarrollada por los AEDL, así como conocer las principales dificultades con las que se encontraban en el ejercicio de su trabajo.

<b>CUADRO 1</b>			
	<b>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	<b>AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL</b>	<b>EMPRESA PRIVADA</b>
GRADO DE IMPLICACIÓN CON LA ACTIVIDAD DESARROLLADA	baja	alta	alta
GRADO DE EFICIENCIA DE LOS RECURSOS UTILIZADOS	baja	media-alta	alta
GRADO DE CUMPLIMIENTO CON LA TAREA REALIZADA	media-baja	alta	alta
AGILIDAD EN LAS TRAMITACIONES	baja	alta	alta
FLEXIBILIDAD FUNCIONAL	baja	alta	alta
NECESIDAD DE FLEXIBILIDAD HORARIA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO	baja	alta	alta
GRADO DE NECESIDAD DE UN EQUIPO ESTABLE DE TRABAJO	baja	alta	alta
NIVEL NECESARIO DE CONCRECIÓN Y MATERIALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS	baja	alta	alta
EXISTENCIA DE UN ENTORNO CAMBIANTE	baja	alta	alta
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN ANTE LOS CAMBIOS	baja	alta	alta
IMPORTANCIA DE LOS PLAZOS	baja	alta	alta
EXISTENCIA DE UNA AGENDA DE TRABAJO	baja	alta	alta

**Fuente:** 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*, 31. Madrid.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. 1993. *Libro blanco sobre el crecimiento, competitividad y empleo*. Bruselas, COM (93) 700 final.
- DIPUTACIÓN DE ALICANTE. 2000. *Manual para la creación y funcionamiento de una Agencia de Desarrollo Local*. Alicante: Servicio de publicaciones de la Diputación.
- 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.