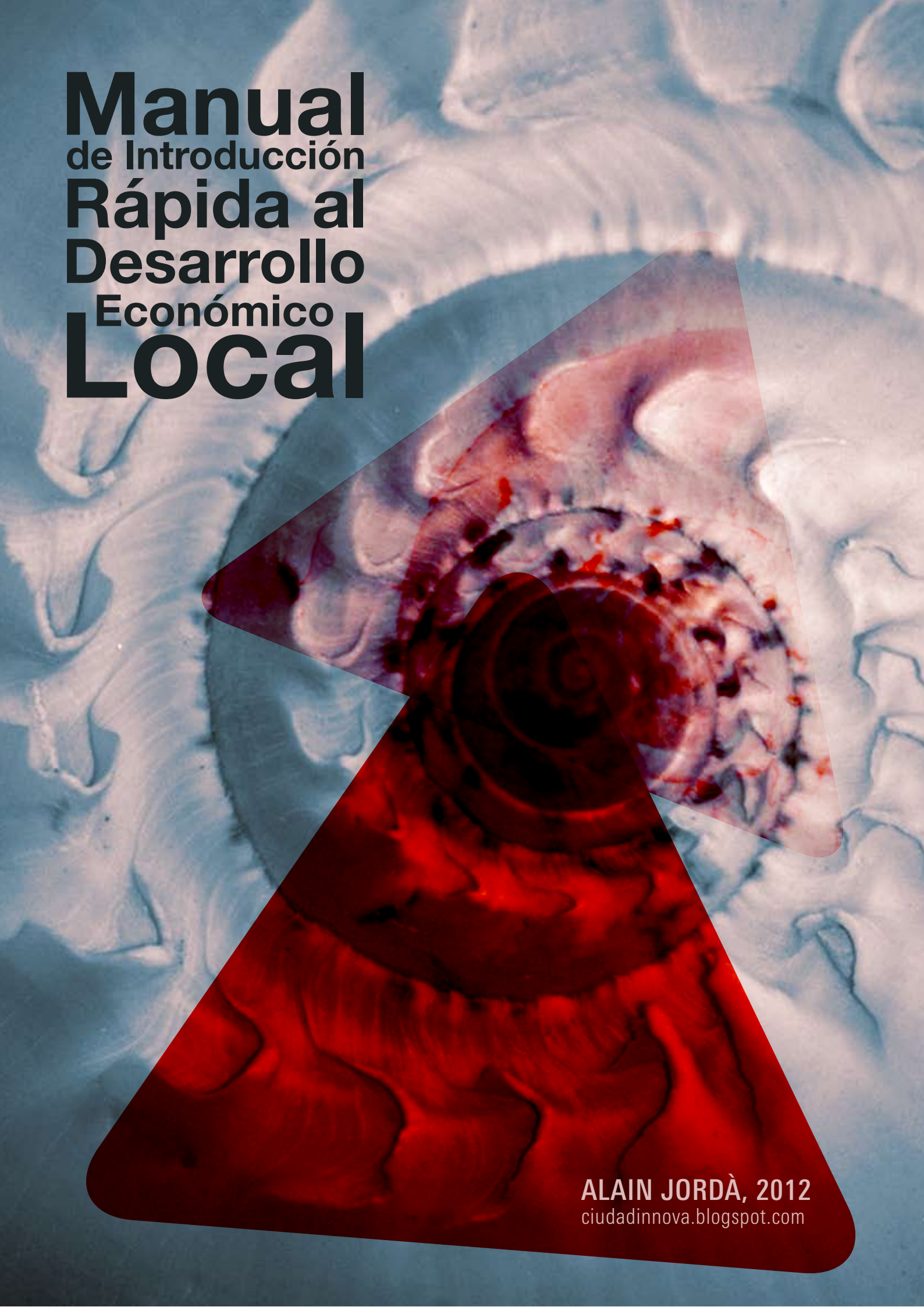




Manual de Introducción Rápida al Desarrollo Económico Local

ALAIN JORDÀ, 2012
ciudadinnova.blogspot.com

... a Nereida

Índice

Presentación del autor

Parte I

1. Presentación
2. Introducción: El contexto global
Los cambios vertiginosos

Parte II: Criterios a seguir

1. El inicio, con qué activos contamos?
2. Los agentes de innovación (y el cambio cultural)
3. La colaboración de los agentes locales
La triple y la cuádruple hélice
La colaboración público–privada (PPP)
4. La conexión con otras ciudades y territorios

Parte III: Las políticas de desarrollo local

1. Las políticas de base
Las infraestructuras para el desarrollo económico
La formación y la información
Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)
2. Los pilares de las políticas de desarrollo económico
El emprendimiento
La creación de empresas
El tejido productivo
3. Los complementos necesarios
La colaboración con otras ciudades, proyectos en red
Aterrizaje de empresas y captación de talento
La comunicación
4. Contratación pública y desarrollo local

Parte IV. ¡Manos a la obra!

1. Los momentos del proceso
2. Funciones y roles a cubrir en el proceso
3. ¿Y por dónde empiezo?
Elaboración del Plan de Innovación Local
Despliegue y seguimiento del Plan de Innovación

Agradecimientos

Creative Commons



El autor Alain Jordà

Alain Jordà plasma en este manual los conocimientos y la experiencia adquiridos a lo largo de sus 10 años como Teniente de Alcalde en **Manresa** (Barcelona-España). En ese tiempo innovó impulsando y dirigiendo el proceso del Plan de Innovación en su propia ciudad –2005– y estuvo implicado directamente en la creación y gestión de diversos Centros de Innovación y Tecnología (**CATIC, Microsoft MIC Productividad, Parc Central y CTM**). También impulsó la Ruta del Emprendedor, presidió la **Red de Ciudades Eurotowns** de 2008 a 2011 y estuvo implicado en múltiples proyectos de desarrollo económico local (**CAPTURE, CLIQ, REDIS, ACTE**) y seminarios a nivel Europeo.

Ingeniero Superior de Telecomunicación por la **UPC (Barcelona, 1981)** y Titulado del Programa de Dirección General por **EADA (Barcelona, 1991)**, anteriormente a su trayectoria en la Administración Pública Local desarrolló una carrera profesional en el sector privado durante 20 años. A lo largo de ese tiempo dirigió proyectos de la **Agencia Espacial Europea** para **Indra**, empresa en la que también ejerció cargos de gerencia de negocio. Posteriormente, ejerció funciones de Dirección de Marketing y Comercial en diversas empresas iniciando, en 1998, una etapa como consultor en e-marketing, durante la que asesoró a numerosas empresas e impartió numerosos seminarios y talleres en Universidades y Escuelas de Negocios latinoamericanas y españolas además de editar **“Comercio en la Red”**, un newsletter que superó los 5.000 suscriptores.

EN LA ACTUALIDAD

Alain Jordà asesora y acompaña a las autoridades y líderes locales en la definición y desarrollo de las estrategias de Desarrollo Económico Local –DEL– para sus comunidades.

Planes de Innovación Locales, Planes de Desarrollo del Emprendimiento y Proyectos para Centros e Infraestructuras del conocimiento son sus líneas de experiencia.

Trabaja a través de procesos de consultoría en los que implica a los agentes locales, de forma que, no sólo se define conjuntamente una estrategia y la consiguiente hoja de ruta para aplicarla, sino que al final del proceso, los agentes locales comparten los objetivos y se implican en su consecución.

Una de las herramientas que utiliza son los talleres en los que mezcla la exposición de conceptos de desarrollo económico con la interacción con los asistentes y las sesiones de trabajo en grupo monitorizadas en las que se trabajan los temas específicos que interesan a los participantes.

El autor
Alain Jordà

Alain Jordà también es un reconocido ponente que divulga los contenidos de su texto ya sea en forma de conferencias o de seminarios. Dichos seminarios pueden tener una duración variable, de entre 1 y 4 días, para adaptarse a las diversas necesidades. Desde un formato de seminario estándar –exposición con espacios de debate y puesta en común–, hasta el trabajo específico sobre un territorio concreto con los agentes locales implicados.

Le invito a ampliar la información sobre Alain Jordà y los servicios que presta en **www.alainjorda.com**

Puede también:

acceder a su CV en **<http://www.linkedin.com/in/alainjorda/es>**

contactar con él en **alain@alainjorda.com**

seguir su blog en **www.ciudadinnova.blogspot.com**

suscribirse a su boletín periódico mandando un mail a la dirección **boletin@alainjorda.com**

seguirlo en twitter en **[@AlainJorda](https://twitter.com/AlainJorda)**

acceder a su CV en **<http://www.linkedin.com/in/alainjorda/es>**

Presentación

Este libro presenta, de forma clara, sencilla y comprensible, **la forma de desarrollar la actividad económica de una ciudad** o también de una comarca o región. Para ello, **ofrece criterios** a seguir, **describe las políticas** a desarrollar **y**, también, **da las indicaciones para conseguir poner en marcha una política integrada** de desarrollo que incorpore los agentes locales relevantes.

Este planteamiento tiene sentido al pensar que, cada cuatro años, en el momento de las elecciones municipales, nuevos alcaldes y nuevos concejales acceden a sus responsabilidades y no siempre tienen experiencia en Desarrollo Económico Local. Sin embargo, tienen la responsabilidad –en una época en que todo cambia aceleradamente–, de tomar las decisiones adecuadas y de poner en marcha los proyectos que vayan a asegurar el futuro económico de su municipio.

Desde luego, **este no es un texto desarrollado desde una posición académica** ni el autor es un experto economista estudioso del desarrollo económico. **Al contrario, se escribe desde una posición de experiencia**, desde la práctica de la lucha por conseguir que los proyectos reales salgan adelante, alejado de las planificaciones estatales y orientado a las necesidades y las posibilidades de los entornos municipalistas o regionales. **Pretende ofrecer, por tanto, un camino estructurado hacia el diseño y posterior despliegue de políticas integrales de desarrollo** que cada uno pueda adaptar a las necesidades y recursos propios de su municipio.

Confiamos en que este texto sea **de ayuda a los políticos** recientemente nombrados, para situarse, para adquirir los principios fundamentales y para ponerse lo antes posible en la mejor posición de partida de sus mandatos respectivos.

Para los técnicos, éstos especialistas que, afortunadamente, integran los equipos encargados de diseñar y desarrollar las políticas de desarrollo económico territorial con que contamos los políticos al asumir nuestra responsabilidad, este libro también tiene el objetivo de servirles de manual recopilatorio de políticas y actuaciones y, quizá, pueda aportarles ideas para la puesta en marcha de nuevas actuaciones que proponer a sus políticos locales.

Todos podemos afirmar que para un buen desarrollo económico se requiere una buena formación de la ciudadanía, unos buenos servicios de asesoramiento a las empresas o unos polígonos de actividades económicas bien dotados. Sin embargo, las dificultades, y las diferencias, empiezan cuando nos ponemos frente a la necesidad de aplicar todo eso a nuestro municipio, cuando debemos priorizar las actuaciones o cuando se trata de buscar nuevas ideas y de darles coherencia a través de un plan de actuación único. Resulta entonces mucho más difícil pasar a la práctica que expresar discursos teóricos.

Presentación

Este texto pretende ayudar a los responsables de las políticas de desarrollo económico local a llegar hasta el final en el proceso de definición y el posterior despliegue de las políticas adaptadas a su municipio o región.

Se recomienda empezar a leer el libro por el primer capítulo e ir avanzando hasta el final, si bien los lectores familiarizados con la materia pueden preferir saltar directamente hacia los capítulos que más les interesen. Para facilitar el mejor uso del texto recomiendo leer el siguiente apartado.

¿CÓMO ESTÁ ESTRUCTURADO EL TEXTO?

Lo primero que encontrará el lector **es una introducción a la situación del desarrollo económico local** respecto al entorno global y las distintas implicaciones que tiene para los municipios. La definición del marco en el que nos encontramos y a partir del que estamos obligados a trabajar.

La segunda parte del libro se dedica a describir **los criterios a seguir para la definición de toda política de desarrollo local**: la colaboración entre agentes locales, el cambio cultural hacia la innovación y a favor de las iniciativas emprendedoras, los activos propios del municipio o comarca y las relaciones e intercambios con otros territorios “socios”.

Una vez definidos los criterios a seguir, la tercera parte del libro se dedica a describir **los componentes de que debe constar nuestra política de desarrollo local**: las infraestructuras, el emprendimiento, la creación de empresas, el tejido productivo o la comunicación entre otros.

Una vez conocemos los criterios a seguir y los elementos de la política de que disponemos para ponerla en marcha llega el momento de empezar a trabajar y le surge al electo la gran pregunta: **¿por dónde empiezo?** A responder esa pregunta y a **trazar una hoja de ruta** se dedica esta última parte del libro.

Ya sólo nos quedan **los agradecimientos** del autor a tod@s aquéll@s que han intervenido de un modo u otro para hacer que este libro fuera posible.

La mayor satisfacción para mí sería haber sido útil y haber dado pistas al lector que le ayudaran a mejorar la proyección económica de su municipio. ¡Ojalá lo consiga!.

Introducción: El contexto global

LA GLOBALIZACIÓN

El desarrollo económico se ha visto completamente modificado en las últimas décadas debido **a la globalización**. Ese fenómeno que llamamos globalización ha significado una liberalización y aceleración tal de los movimientos de mercancías, información y capitales, por encima de cualquier frontera que hoy podemos encontrar en la cadena de valor de cualquier producto o servicio, elementos provenientes de diferentes partes del mundo.

Es decir, para cada producto o servicio, los componentes de la cadena de valor se obtienen del proveedor más adecuado (mejor balance de precio–calidad–servicio), independientemente del lugar del mundo en que se haya producido. En este contexto, los países económicamente más avanzados, han visto como se reducía su competitividad para las tareas de menor valor añadido en favor de países emergentes que tienen unos costes de producción muy inferiores. Dicho de otra forma, han perdido competitividad frente a otras economías con costes laborales y empresariales muy inferiores.

En consecuencia, están ahora obligados a concentrar su producción en las partes con mayor valor añadido de los productos que ofrecen al mercado y en seguir incrementando permanentemente ese valor añadido de cada producto. La gran herramienta para ello es **la innovación** gracias a la que somos capaces de definir nuevos productos, cubrir necesidades insatisfechas o añadir valor a los productos por diversas vías como el diseño o la tecnología. Por supuesto, y por suerte, existe una gama apreciable de productos que no se pueden producir de forma deslocalizada porque la distancia con el cliente es un factor determinante –el comercio o muchos servicios, por ejemplo–, o porque, como el turismo, son productos directamente asociados al territorio. No obstante, incluso estos productos están sometidos a la competencia de la globalización y, en consecuencia, deben también mejorar su competitividad si no quieren desaparecer.

En este panorama, aspectos como los nuevos usos de las tecnologías, el diseño, la logística o la inteligencia de mercado, son elementos que debemos aprender a dominar y utilizar para generar ese valor añadido que necesitamos.

Hablar de incorporar valor añadido quiere decir hablar de actividades en que las personas aportan a su tarea una alta dosis de conocimiento, innovación, creatividad, más utilización de tecnología o más aportación de valores intangibles en los productos/servicios. Y en esa línea empezó a trabajar la Unión Europea al definir, en su Consejo Extraordinario de Lisboa, ya en el año 2000, su estrategia hacia la Europa de la innovación y el conocimiento. A partir de aquel Consejo se pusieron en marcha estrategias de desarrollo económico a nivel europeo primero y posteriormente a nivel de los estados y de las regiones. Este movimiento se ha ido extendiendo a otros lugares del mundo.

Introducción: El contexto global

LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

En paralelo a la globalización, se ha producido otro fenómeno probablemente tan importante y decisivo como ella: la evolución hacia la sociedad del conocimiento. Pero **¿qué es eso que se denomina la sociedad del conocimiento?** La respuesta es sencilla: se trata del nuevo paradigma de la sociedad humana en el que la principal materia prima para generar riqueza económica es el conocimiento. **Ridderstråle y Nordström** en su libro **Funky Business** lo enmarcan muy bien y lo describen como una evolución de las sociedades humanas.

Según esta visión, es un desplazamiento del poder. En la antigüedad y hasta la Edad Media, **el poder residía en la tierra**. Quien poseía la tierra poseía todo lo que en ella había –incluidas las personas– y lo que producía. Los reyes, amos de su país, distribuían tierras entre sus nobles. Quien poseía la tierra, además, la poseía para toda la vida y transfería su propiedad a sus descendientes. Así funcionamos hasta que, a lo largo de la Edad Media, empezaron a aparecer las ciudades como nuevo foco de riqueza con sus artesanos, su burguesía y sus mercados. Ahí fue donde empezó a traspasarse el poder desde la tierra hacia el dinero. Con el tiempo, el dinero empezó a poder comprar la tierra y dio la vuelta a la fuente del poder. Y esa situación ha llegado hasta nuestro días. Con dinero se compraba todo, el dinero producía dinero, **el dinero era la fuente del poder**. Y ahora entramos en este nuevo paradigma en el que el conocimiento, las ideas, pasan a tener el poder. Es el conocimiento el que genera riqueza y eso es evidente con sólo echar un vistazo a nuestro alrededor.

En esta nueva sociedad es fundamental para cualquier territorio –desde un continente a un municipio–, potenciar al máximo y poner en juego la nueva materia prima esencial, el conocimiento. Palabras como formación, educación, investigación o talento, deben pasar al primer plano en cualquier política de desarrollo.

¿Y QUÉ PASA CON LOS MUNICIPIOS?

Los municipios también recibimos muy directamente las consecuencias de los cambios de situación en el contexto global. Ya sea la globalización o el tránsito hacia la sociedad del conocimiento.

El impacto más duro de la globalización a nivel local han sido las deslocalizaciones, que no sólo tienen un impacto en la economía del país, sino que inciden con mucha mayor intensidad en la economía del municipio al que afectan. Creo que no hace falta más para evidenciar la incidencia directa de la globalización en cada uno de nuestros municipios.

Afortunadamente, la globalización no representa solamente amenazas, sino **también oportunidades**, que los municipios deben ser capaces

Introducción: El contexto global

de detectar y aprovechar. Ya hemos dicho que, en el nuevo mundo globalizado, la nueva materia prima para la generación de riqueza es el conocimiento. Y eso significa que municipios que no han tenido históricamente una fuente clara de riqueza, pueden en el nuevo contexto, desarrollar nuevas líneas de actividad económica a partir de su talento local.

En mi opinión, esto producirá cambios, a medio plazo, en la jerarquía actual de las ciudades y los territorios a cualquier escala geográfica que escojamos. Eso no sólo se está produciendo ya en la jerarquía de las ciudades globales, sino que también se producirá entre las ciudades de cada país, e incluso en el interior de cada una de nuestras regiones. Efectivamente, aquellos lugares que sean capaces de atraer y retener más talento, estarán en disposición de competir mejor en el mapa global. Alternativamente, los que no entiendan los cambios que se están operando y no sepan adaptarse al nuevo entorno, pueden perder influencia rápidamente y, sobre todo, actividad y prosperidad económica.

Los municipios, por lo tanto, deben centrar sus estrategias de desarrollo económico, tal como lo hacen los continentes y los países, hacia la retención de su talento local, la atracción de nuevo talento, la puesta en valor de este talento y la creación del entorno más adecuado para que el talento pueda desarrollar, en el marco local, sus proyectos profesionales y vitales sin necesidad de irse a otros lugares. De hecho, de cómo conseguir estos objetivos es de lo que trata este texto.

EL PAPEL DE LOS MUNICIPIOS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Ante la situación en que países y regiones desarrollan políticas para su desarrollo económico, es obvio que aquel municipio que no quiera verse fuera de las transformaciones en curso, debe tomar las riendas de su propio futuro.

En efecto, únicamente la Administración Local tiene una preocupación específica por el desarrollo económico de su territorio. **Le corresponde**, pues a ella, **promover y liderar las estrategias de desarrollo local**. De no hacerlo, el territorio sufrirá doblemente esta renuncia, por un lado no obtendrá los recursos provenientes de administraciones superiores al no generarse localmente proyectos que justifiquen su adjudicación y por otro, nuestro territorio perderá talento e inversiones en beneficio de otras ciudades y territorios vecinos que sí se preocupen de encauzar su propio desarrollo.

Considerando el hecho de que las administraciones superiores, internacionales, nacionales y regionales, han puesto en marcha políticas de desarrollo económico, las preguntas que debemos plantearnos desde un municipio es "¿cómo consigo que mi municipio aproveche al máximo

Introducción: El contexto global

todas las oportunidades que ofrecen las políticas de desarrollo de ámbito superior?" y "¿cómo encaja esas oportunidades con las estrategias que la ciudad ha definido?". Aquí aparece **un segundo papel esencial de las autoridades locales: el de ser intermediarios eficaces entre las administraciones superiores y los tejidos económico, social y del conocimiento locales.**

Efectivamente, cada territorio sólo puede abordar los cambios hacia la nueva economía del conocimiento si dispone de un liderazgo local. Las políticas de ámbito superior, por lo tanto, podrán beneficiar a nuestro territorio, pero sólo si, desde el mismo territorio, marcamos la ruta a seguir y conseguimos captar un máximo de recursos provenientes del exterior.

Introducción: Cambios Vertiginosos

Los libros no suelen tener una segunda introducción si no es que están en una segunda, o posterior, edición. En este caso, sin embargo, escribí la introducción a principios de 2010. Desde entonces han pasado dos años. Dos años intensos, dos años de crisis económica profunda, dos años de cambios muy importantes en las sociedades mundiales. Y aquella primera introducción sigue plenamente vigente, motivo por el cual la conservo. Sin embargo, es necesario hablar de esa serie de cambios que se han producido y que también van a tener, más pronto que tarde, una influencia en el futuro de nuestras ciudades y, por supuesto, en su desarrollo económico. Éste es el motivo de la incorporación de esta segunda introducción.

Lo que hemos presenciado en estos dos últimos años ha sido la recaída en una crisis que en determinado momento parecía superada (a nivel global) y la eclosión de grandes movimientos, nacidos en las redes sociales, que se han producido en 2011, desde los países árabes al 15-M español, las revueltas estudiantiles en Chile, el “Occupy Wall Street” o las protestas por los resultados electorales en Rusia. Esos movimientos han hecho caer dictadores y gobiernos y han hecho cambiar políticas. Todo ello, junto a la situación cada vez más grave del calentamiento global del planeta, son señales de que estamos ante el fin de una época y el inicio de otra.

Esta, precisamente, es la tesis que nos relata **Jeremy Rifkin** en su libro **La Tercera Revolución Industrial**. Expone, y lo apoya con muchas cifras, que estamos en el final de la Segunda Revolución Industrial, la del petróleo, los automóviles y la televisión. Que esta etapa ya está agotada, porque el planeta ni soporta por más tiempo la contaminación que genera el modelo actual, ni tiene recursos (petróleo, gas) para continuar sosteniéndolo durante muchos más años. La salida es **una nueva era ‘post carbónica’** que se basará en **las energías renovables** (sol, viento, geotérmica,...) que, combinadas con **las tecnologías de Internet**, configurarán una nueva forma de sociedad y de economía.

En esta nueva sociedad de **Rifkin**, cada edificio generará su propia energía y estará interconectado con los demás edificios/generadores a través de una red de intercambio energético comparable a las redes de intercambio de información que usamos diariamente en Internet. La necesidad de adaptar los edificios a esta generación eléctrica va a generar millones de puestos de trabajo en todos y cada uno de los países, en todas y cada una de las ciudades. La nueva generación de automóviles eléctricos va a requerir también la creación de una red de puntos de alimentación (las gasolineras del futuro), además de relanzar la industria del automóvil. Os recomiendo la lectura del libro, lleno de argumentos que dan credibilidad y sentido al relato de esta nueva sociedad, si menciono aquí éstos aspectos es porque resulta obvio que van a tener una repercusión profunda en las ciudades.

Introducción: Cambios Vertiginosos

Pero los cambios que se producirán en la sociedad van mucho más allá y Rifkin nos habla también de un cambio de la economía, en el que las grandes empresas multinacionales perderán peso en favor de empresas mucho menores, más locales y con una característica muy novedosa: serán **empresas sociales**, en el sentido de que tendrán un doble objetivo de beneficio económico –imprescindible para seguir existiendo–, combinado con un beneficio social –energías alternativas, producción agrícola local, empleo de personas discapacitadas, ayuda a sectores desfavorecidos,...–.

Otro concepto con el que nos hemos familiarizado en estos últimos meses ha sido el de **Smart Cities o Ciudades Inteligentes**. Éste es un concepto que propone que en las ciudades del futuro todo estará monitorizado, controlado, medido para una máxima optimización y eficiencia en el uso de los recursos: el agua, la electricidad, la contaminación del aire, la movilidad, los residuos,... Sin embargo, en mi opinión se trata de un concepto ideado e impulsado por las grandes compañías de servicios (agua, gas, electricidad, telecomunicaciones y constructoras) y las grandes consultoras internacionales, mucho más que por las propias ciudades y sus necesidades. Se trata, básicamente, de aplicar tecnología a cualquier proceso que tiene lugar en la ciudad. Sin duda el concepto **Smart City** encierra buenas ideas a las que hay que estar atento, pero dado que las realizaciones en este ámbito son escasas y están en un nivel de pruebas piloto, es fácil que no todas las propuestas actuales lleguen a implementarse con éxito y que las **ciudades del futuro** serán, sin duda, más **inteligentes** que las actuales, pero quizá no se parezcan al modelo que se nos está presentando en la actualidad. Por eso, éste es un tema a seguir y a explorar para ver cómo evoluciona.

También se habla de **Green Cities o ciudades sostenibles**, las ciudades pensadas y diseñadas en todos sus aspectos para minimizar su huella ecológica. Y sin duda habéis oído hablar de **Slow Cities**, un concepto que nace en Italia y que se refiere a aquellas ciudades que se esmeran en recuperar una calidad de vida perdida: tranquilidad, naturaleza, gastronomía, arte, cultura....

En estos dos años han aparecido también otros términos más específicos como **reindustrialización, coworking o macrowikinomics**. Nos hablan de un regreso progresivo de las plantas de producción a los países occidentales, una vez que las condiciones económicas para producir en los países asiáticos van dejando de ser tan favorables (**reindustrialización**), nos hablan de nuevos espacios de trabajo compartido que aparecen en las ciudades, en el que diversos profesionales comparten el mismo espacio de trabajo (**coworking**) o de los cambios profundos que se producen en todos los campos –economía, educación, sanidad, política,...– como efecto de las tecnologías de Internet (como nos cuenta **Don Tapscott** en su obra **macrowikinomics**).

Introducción: Cambios Vertiginosos

Todos estos cambios van a afectar al desarrollo económico de nuestras ciudades y debemos tenerlos en cuenta: las energías alternativas y su implantación, la eclosión de las empresas sociales, las inversiones que significa avanzar hacia una smart city, la necesidad de ofrecer espacios de coworking, el retorno a una producción más local, etc. Todo un torbellino de ideas y posibilidades que, fácilmente, puede marearnos y llevarnos a tomar decisiones erróneas, si no las consideramos con tranquilidad y con una metodología que nos ayude a otorgar a cada propuesta el valor que le corresponde, en relación a la situación de nuestra ciudad. Debemos conocer hacia dónde va el mundo, pero sobre todo, definir hacia dónde debemos orientar nuestra ciudad.

Una última consideración. Estas nuevas tendencias darán lugar a proyectos que no sólo tienen interés por las mejoras que van a representar en la calidad de vida de la ciudad, sino que también tienen una perspectiva económica y, por lo tanto, de desarrollo económico local, que debemos considerar cuidadosamente. Quiero decir que la reflexión sobre el futuro, las decisiones sobre proyectos y cambios deben hacerse desde una perspectiva integral. No tiene sentido, por ejemplo, apostar por una implantación de las energías renovables sin tener en cuenta los aspectos urbanísticos, de empleo, de movilidad y su repercusión para las empresas locales. Y eso va a exigir la necesidad de coordinar internamente los departamentos municipales para evitar que se malgasten recursos públicos por no considerar los proyectos en su integralidad.

Podéis leer más sobre Smart Cities y Desarrollo Local **en mi blog**.

Criterios a seguir**EL INICIO, ¿CON QUÉ ACTIVOS CONTAMOS?**

Ésta es la primera de las preguntas a plantearse si pretendemos poner en marcha una estrategia territorial con probabilidades de éxito.

Efectivamente, en estos tiempos de dura competencia interterritorial, la mejor manera de construir una economía de futuro es partiendo de aquello de lo que ya disponemos. Y ¿cuáles pueden ser esos activos en los que basarnos? El conocimiento –centros universitarios u otros centros educativos: arte, música, agricultura, etc.)–, la industria, el patrimonio histórico–artístico, la naturaleza, las tradiciones, la cultura, el clima, los recursos naturales,... No se trata de descartar la aparición de nuevas actividades, por supuesto que no, pero aquello con lo que contamos (reconocimiento exterior, empresas “exportadoras”, turismo, etc.), es el mejor punto de partida para nuestro análisis.

Este aspecto es fundamental. Para basar nuestra economía en el conocimiento necesitamos recurrir a todo el conocimiento del que dispone el territorio. Por dos motivos, si partimos de lo que nuestra gente conoce y de lo que las empresas saben hacer, podemos avanzar mucho más rápidamente y con mayores probabilidades de éxito en aquellas líneas que decidamos desarrollar. Por otro lado, es mucho más probable que basándonos en lo propio, vayamos a desarrollar una economía distinta de la de los territorios colindantes, reforzando así las probabilidades de éxito de la ciudad en el contexto global de ciudades. Nuestra ciudad se especializará y será distinta en aquello que ofrece al entorno.

Alternativamente, si pretendemos desarrollar la actividad económica local a partir de actividades sin tradición en nuestro territorio, tenemos muchas probabilidades de fracasar. Es un error hacer una apuesta por lo “bío”, las “TIC” o la aeronáutica, si no tenemos tradición en ello, y por lo tanto, no disponemos ni de empresas, ni de profesionales, ni de trabajadores cualificados, ni de centros tecnológicos o de formación especializados en el tema escogido. No tendría sentido, además, construir y generar todo lo que otros territorios ya tienen, probablemente, funcionando a pleno rendimiento.

Al contrario pues, debemos ver este proceso de cambio como una oportunidad que nos da, como territorio, la oportunidad de profundizar y especializarnos en la línea que consideremos más interesante, pero hacerlo a partir de todo lo que tenemos y conocemos.

Afortunadamente, la economía basada en el conocimiento permite una diversidad inacabable de opciones. Por lo tanto, cada municipio puede encontrar su línea de trabajo diferenciada o complementaria de otras. Es decir, **todos los territorios tienen la posibilidad de encontrar su propia vía en la sociedad del conocimiento**. Pero hace falta trabajarla y buscarla intensamente y hacerlo lo más rápidamente posible. Éste es

Criterios a seguir

uno de los papeles clave de los Ayuntamientos que quieran trabajar a favor de su tejido económico local: **promover y liderar la definición de las estrategias a seguir por la economía local para adaptarse a la economía del conocimiento.**

LOS AGENTES DE INNOVACIÓN (Y EL CAMBIO CULTURAL)

El título de este apartado puede parecer extraño en un texto dedicado al Desarrollo Económico Local. Sin embargo, tanto la innovación como el cambio cultural son requisitos fundamentales si queremos, de verdad, revitalizar, o incluso, refundar la economía de nuestro territorio. **La innovación** no sólo es imprescindible como herramienta en las empresas, sino que debe ser un espíritu que impregne cuantas más actividades mejor de la ciudad. Ella es la que nos permite abrir las mentes, establecer conexiones nunca antes experimentadas y generar sinergias que la ciudad nunca había disfrutado anteriormente. Y es para difundir este espíritu por lo que hablamos de la necesidad de **un cambio cultural en la ciudad.**

Ése cambio debe efectuarse para que la ciudad sea acogedora con el talento, de forma que sea capaz de atraer nuevo talento local y retener con el que ya contamos. Las personas con talento e iniciativa buscan entornos en los que se sientan acogidas, estén cómodas y encuentren estímulos y condiciones para desarrollar sus proyectos. Y eso requiere, como uno de los elementos clave, una sociedad abierta, tolerante, diversa y favorable a la innovación. En una situación ideal deberíamos conseguir que la ciudadanía valorara a un empresario innovador o un científico de prestigio tanto o más que a un deportista de élite o a un cantante de éxito.

Y necesitamos este entorno porque se hace imprescindible contar, no sólo con la colaboración de las instituciones educativas, empresariales y con los distintos niveles de la administración, también con el apoyo y acompañamiento del conjunto de la ciudadanía. Porque necesitamos que los emprendedores creen empresas, para que la ciudad aprenda a valorar positivamente a las personas con iniciativa o porque el conjunto de ciudadanos es quien genera una imagen favorable de la ciudad frente a nuestros visitantes. En definitiva, el primero de los elementos con que debemos contar para revitalizar la economía de un territorio, es la **disponibilidad de sus habitantes.** Debemos tener una población abierta al emprendimiento, a las novedades, que aprecie la toma de riesgos por parte de sus conciudadanos, que respete el valor de aquellos que se atreven a tomar iniciativas y desarrollarlas. Las ciudades en que la población no respire este espíritu necesitan impulsar este cambio cultural.

Un elemento fundamental para impulsar el cambio descrito es el conseguir detectar y hacer aparecer los innovadores del territorio. Aquellas personas que tienen la capacidad de imaginar nuevas formas de hacer las cosas o nuevos servicios y productos y de hacerlos realidad. Aquellas personas,

Criterios a seguir

seguro que las hay en cada territorio, que ya están desarrollando su actividad en el mercado global o buscando nuevas vías para ello: ya sean empresarios o emprendedores, arquitectos, escritores, investigadores, músicos, docentes, artistas o estudiantes universitarios.

La detección del talento local y su afloración ante el público es esencial para que estas personas se reconozcan entre ellas, tomen conciencia de que no están solas, vean que hay otros proyectos interesantes que se están desarrollando en su misma ciudad, comprendan que no es necesario ir a otro lugar para cumplir sus sueños y para que, en definitiva, sumen sus ideas y esfuerzos y se refuercen mutuamente. Es importante también para que la ciudad sepa que cuenta con personas destacadas, que ya han dado el salto a la economía global con éxito y que pueden ser un punto de referencia que estimule la aparición de nuevas iniciativas.

El cambio cultural debe trabajarse con la perspectiva de impulsar la ciudad hacia una o varias áreas de excelencia, como pueden ser el ámbito sanitario, el comercial, el cultural o el agroalimentario. No obstante, el cambio cultural que debemos impulsar es integral, puesto que no sólo nos interesa que mejoren nuestros centros sanitarios o universitarios –si tomamos el primer ejemplo citado– sino el conjunto de servicios y actividades de la ciudad. En efecto, las personas de talento, además de un buen entorno de trabajo, pedirán también disponer de buenos servicios: escuelas, sanidad, comercio, un entorno ciudadano agradable, diversidad de oferta cultural y de ocio, etc.

¿Y cómo se logra este cambio de cultura? Un buen comienzo es hacer aflorar los innovadores de la ciudad mediante algún evento abierto al conjunto de la ciudadanía y específicamente centrado en la innovación. A partir de ahí, se trata de ofrecerles otras actividades, organizar encuentros entre ellos, facilitarles que ellos mismos organicen sus eventos, debemos también divulgar sus historias entre la población. A partir de aquí, ocurrirán cosas. El contacto entre innovadores genera nuevas ideas y nuevos proyectos. Seguro que la administración puede apoyar algunos de esos proyectos (no tienen porque ser empresariales) facilitándolos, dándoles visibilidad o consiguiendo más participantes o apoyos.

Una mezcla de actitudes abiertas desde el Gobierno Local y de dar juego a los innovadores de la ciudad es una excelente forma para iniciar este cambio. Posteriormente, los innovadores harán surgir nuevas iniciativas y basta con seguir estos movimientos y darles el apoyo que se juzgue más adecuado en cada caso.

Criterios a seguir**LA COLABORACIÓN DE LOS AGENTES LOCALES**

Como ya se ha mencionado, todos los territorios están –cada uno a su escala–, compitiendo por conseguir un lugar en la economía global que le permita mantener y a poder ser ampliar sus recursos económicos, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. No podemos plantearnos desarrollar una estrategia de dinamización económica territorial, sin contar con el apoyo de los demás agentes locales que pueden aportar valor y recursos a esta estrategia.

En efecto, ya pasaron los tiempos en que bastaba con dejar que la iniciativa privada tomara la iniciativa, valga la redundancia, para que una ciudad saliera adelante. En estos tiempos de economía global en que la ciudad debe competir por sobresalir de su entorno en algún aspecto económico, se hace imprescindible que todos los agentes de la ciudad se pongan a trabajar en la misma línea y a sumar sus esfuerzos y recursos para hacer avanzar la ciudad hacia donde desean.

Por eso es conveniente pensar en cómo organizar esa colaboración que puede plantearse bajo distintas formas. Podemos pensar en esas colaboraciones bajo al menos dos enfoques distintos y no excluyentes entre sí. Es decir que podemos utilizar ambas formas para objetivos distintos.

La triple (y la cuádruple) hélice

La triple hélice –del inglés, triple helix–, es un concepto muy divulgado que se refiere a **la colaboración de tres tipos de agentes: los agentes empresariales, universitarios y de la administración** en el desarrollo económico, ya sea de un país, una región o un municipio. Esa colaboración –que ya se da en muchos países del mundo–, es igualmente imprescindible a la escala local. Las empresas necesitan incorporar permanentemente innovaciones que les proporcionan los centros universitarios y de I+D+i. Éstos, a su vez, no pueden mantener su actividad, si no es sumando a los contratos con las empresas las ayudas procedentes de la Administración. La Administración, por último, sólo puede adoptar un rol de apoyo y de coordinación en el desarrollo económico del territorio que, al final, está en manos de la actividad empresarial.

Ésta es la cadena de valor básica que debe, no obstante, acompañarse también con una buena sintonía en las grandes decisiones que se adopten sobre el territorio, como son los ámbitos económicos hacia los que especializamos el territorio, el estímulo conjunto del emprendimiento, la acción sobre administraciones superiores para conseguir inversiones, la promoción exterior del territorio, etc.

Por lo que se refiere a **la cuádruple hélice**, es un concepto que nos llega de los países escandinavos, directamente relacionado con la innovación y que añade a los tres agentes de la triple hélice, un cuarto, el de la

Criterios a seguir

ciudadanía. La idea es que el desarrollo de la innovación en un territorio no debe limitarse a los 3 agentes que parecen más directamente concernidos, sino que la implicación de la ciudadanía en la innovación multiplica la capacidad del territorio para renovarse y mejorar su competitividad. Este concepto entronca, en parte, con el de **innovación abierta**, según el cual la innovación en una empresa o institución, avanza más rápidamente si se tienen en cuenta las aportaciones de los agentes del entorno. En esa línea, una sociedad abierta a la innovación es un elemento que contribuye significativamente a la mejora de la competitividad global del territorio.

La colaboración público–privada (Private–Public–Partnership)

Este es el segundo enfoque de la colaboración entre agentes locales del que os quería hablar. Se refiere a una colaboración más específica en un proyecto determinado, en el que los recursos del ámbito público y del privado se suman para alcanzar el objetivo.

No resulta extraño que la expresión inglesa Public–Private Partnership sea la que utilizamos para describir este nivel más profundo de colaboración público–privada. Y es así por la relativa escasez de experiencias existentes en España, así como por la falta de cultura que tenemos para estas iniciativas.

Es cierto que estamos familiarizados con la colaboración del sector privado y el sector público en ámbitos como el deporte o la cultura. Patrocinios de competiciones, fiestas, patrocinio de programaciones teatrales o de campañas de ONGs, son corrientes en nuestros pueblos y ciudades.

Sin embargo, aquí hablamos de otro tipo de colaboraciones. Para un tipo de proyectos que, en el pasado quizá se veían típicamente como de iniciativa pública, pero en los que la aportación de la iniciativa privada aporta credibilidad y aumenta las probabilidades de éxito. Estoy hablando, por ejemplo, de infraestructuras del conocimiento como Centros o Parques Tecnológicos. La implicación privada en estos proyectos multiplica su rentabilidad y les aporta mayor eficacia en la transformación de la economía local. Lo mismo podemos decir de Centros de Formación Profesional, Soporte a la financiación de Emprendedores o acciones de Promoción Territorial.

Todos estos son ejemplos de campos en los que el territorio sólo puede salir beneficiado de la colaboración entre el sector público y el privado. Y es evidente que aquellos territorios capaces de articular una colaboración público–privada coherente y mantenida en el tiempo, cobran ventaja sobre aquellos en los que ambos sectores siguen caminos divergentes.

Criterios a seguir

Una última colaboración importante: la oposición política

Una política de desarrollo local es de tipo estratégico. Requiere una aplicación sostenida a lo largo de los años si queremos que produzca los frutos que esperamos de ella. Eso significa que su acción debe ir más allá de un mandato político. Si queremos evitar que el camino que podamos andar nosotros sea desandado o, simplemente, abandonado por un hipotético futuro gobierno municipal, es necesario que gobierno y oposición municipales estén de acuerdo en tomar ese camino. Por lo tanto, recomiendo que, al menos las piezas clave de la política que se lleven a cabo, sean compartidas con la oposición política; oposición política que, probablemente, llegue a ser gobierno en el futuro.

Conclusión

Confío en que haya quedado clara la importancia de las colaboraciones en el seno de la ciudad y que cada lector empiece a plantearse cuáles son los agentes clave que debe incorporar a este debate sobre el futuro de la ciudad, y con los que debe alcanzar consensos y construir la confianza que esto requiere.

Para ello se necesita, sin duda, generosidad, perseverancia y la disposición a renunciar a una parte del protagonismo. Hay que dejar a cada contribuyente a un proyecto, su parte de mérito y ceder a menudo el sitio de privilegio, en pro de alcanzar los objetivos que la ciudad necesita. Pero eso, los políticos lo entenderéis perfectamente y los técnicos no tendréis ningún inconveniente en llevarlo a cabo.

LA CONEXIÓN CON OTRAS CIUDADES Y TERRITORIOS

En un contexto mundial cambiante de manera continua, es conveniente ser capaz de adaptar la economía de la ciudad –y la economía depende y engloba a muchos otros aspectos: tecnología, educación, comercio, medio ambiente, etc...–. Sin embargo, no existen escuelas que enseñen estos conceptos a las ciudades. Ahí es donde tiene su papel la colaboración y los intercambios con otras ciudades.

No estamos hablando del concepto de hermanamiento (twin cities), sino de establecer relaciones de cooperación para intercambiar conocimientos y experiencias, personal y desarrollar proyectos conjuntamente.

Estamos hablando de descubrir cómo ciudades comparables a la nuestra, gestionan determinados servicios, cómo han resuelto determinados problemas o abordan determinados retos. La cooperación con este espíritu es tremendamente enriquecedora para las ciudades, puesto que podemos aprender de los demás. Pero descubrimos también que los demás están interesados en conocer nuestro desempeño en temas concretos. Esto es muy importante para impulsar un componente primordial en las ciudades: la autoestima.

Criterios a seguir

En esos intercambios deben participar personas de las distintas instituciones locales más afectadas por el tema a desarrollar. Podrán ser responsables de los Centros Educativos, de los Parques Empresariales, del Comercio o el Turismo, o los emprendedores locales, además de miembros de la Administración Local. Con ello conseguimos dos objetivos: adquirir los conocimientos que buscamos y, además, generar una sintonía y espíritu de “equipo de ciudad” entre los participantes locales, que van descubriendo que cada uno de ellos aporta una parte de la experiencia necesaria a su ciudad, a la vez que comprueba que los demás también están ofreciendo elementos que él o ella mismo no tiene.

Hay diversas fórmulas para abordar estas colaboraciones. Por supuesto la colaboración bilateral es la más obvia, aunque es mucho más enriquecedora una colaboración a varias bandas en la que participen distintas ciudades o territorios. Un excelente medio para cubrir estos objetivos es la participación en proyectos financiados por administraciones superiores, especialmente en proyectos plurinacionales con objetivos concretos.

Otra opción es la de pertenecer a una red de ciudades estable, de la que pueden surgir distintos tipos de proyectos y en la que, en cualquier caso, es más fácil encontrar posibles socios para un proyecto de nuestro interés. Hay redes de ciudades agrupadas por un tema determinado, el patrimonio histórico, la movilidad o incluso, ciudades en declive. Ésas redes están creadas para trabajar específicamente en el ámbito definido por su tema. Existen también redes de ciudades de propósito general que pretenden colaborar en cualquier ámbito en el que estén interesados sus miembros en cada momento.

En cualquier caso, la participación en proyectos compartidos debe implicar un compromiso serio de cada ciudad con el proyecto. Sólo implicando recursos (humanos, conocimientos,...) y dedicando tiempo y esfuerzo, es como se obtienen resultados que permiten mejorar la situación de nuestra ciudad.

Lo que sí es recomendable al iniciar la andadura de la colaboración entre territorios, es limitarse a participar en una primera experiencia, antes de comprometerse a liderar un proyecto. Este último compromiso requiere un buen conocimiento de la metodología de trabajo en redes y, a menudo, un apreciable trabajo de administración.

Las Políticas de Desarrollo Local

Voy a hablar en este apartado de una decena de políticas, de formas de incidir en el desarrollo económico local desde la Administración Local. Todas ellas forman un conjunto de políticas que deben ser consideradas y combinadas adecuadamente para conformar un Plan de Desarrollo equilibrado. Voy a presentarlas, además, agrupadas por sus distintas características, porque no tienen todas la misma importancia ni son igual de necesarias en cualquier lugar, dependiendo de la situación de cada territorio, de sus posibilidades y de los recursos con que cuenta.

Propongo organizar estas políticas en 3 grupos:

1. Las políticas básicas. Las imprescindibles, los fundamentos. Aquellas sobre las que se fundamenta cualquier actuación. Me refiero a las infraestructuras, la formación y las TIC:

- a. Las infraestructuras para el desarrollo económico (PAEs, FO, R+D+i (Universidades, CT's,...), Centros de empresas, incubadoras - viveros,...).
- b. La formación y la información .
- c. Las tecnologías de la información y la comunicación –TIC–.

2. Los pilares de las políticas de desarrollo. Ésas que permiten elevar el edificio del crecimiento económico. Son el grueso de las políticas que, efectivamente, hacen crecer la actividad económica:

- a. El impulso al emprendimiento.
- b. La creación de empresas.
- b. El apoyo al tejido productivo.

3. Los complementos necesarios

- a. Como la palabra indica, son complementos. Ello significa que no son opcionales, ni mucho menos prescindibles. Quiere decir que son necesarios para complementar a las demás políticas de manera que, si fallamos en éstas, es posible que todo el resto de esfuerzos no rinda los frutos que podría rendir estando acompañado de los complementos adecuados. En este grupo tenemos:
 - 1. La colaboración con otras ciudades, proyectos en red.
 - 2. Aterrizaje de empresas y captación de talento.
 - 3. La comunicación.
 - 4. Contratación pública y desarrollo local.

Un buen plan de desarrollo local requiere la utilización de los tres grupos y de todas las políticas propuestas en ellos. Sin duda, el secreto del acierto estará en las proporciones de la receta y en cómo se consiga adaptarla al territorio en que debe aplicarse. De ahí el sentido de la clasificación que utilizo para presentar las políticas. Su interés está en ayudar a mejorar la coherencia y el equilibrio del plan de desarrollo local que vayáis a diseñar y llevar a la práctica.

Las Políticas de Base

LAS INFRAESTRUCTURAS

Cuando hablamos de infraestructuras para el desarrollo económico de un territorio estamos hablando de tres niveles de infraestructuras: **las infraestructuras de comunicación, las del conocimiento y las de servicios a las empresas y a los emprendedores**. Vamos a hablar un poco de cada grupo.

Las infraestructuras de comunicación son las primeras en la que podemos pensar como pilares del desarrollo económico. Necesitamos estar en contacto con el resto del mundo de la manera más rápida y eficiente para intercambiar mercancías, personas e información. En esta categoría entran:

1. **las carreteras y autopistas,**
2. **el ferrocarril** –que puede incorporar líneas de viajeros, mercancías y alta velocidad–,
3. **los puertos y aeropuertos ,**
4. y un último elemento que requiere una atención especial: **las telecomunicaciones**.

Si vamos a apostar por actividades englobadas en la economía del conocimiento, lo más importante es disponer de buenas conexiones para la transmisión de información. Más y más empresas trabajan con el conocimiento como materia prima y como producto, para esas empresas, además de contar con buenas carreteras o ferrocarril, es imprescindible disponer de una elevada capacidad de comunicación de datos.

Tiene sentido incidir aquí en las telecomunicaciones, además de por ser una necesidad de las empresas, porque quizá sea en este apartado en el que las autoridades locales pueden tener una incidencia más directa. Poco puede hacer un Ayuntamiento para construir una carretera o un aeropuerto –infraestructuras cuya construcción va a depender de la decisión de administraciones superiores–, sin embargo, sí puede estar más al alcance de la autoridad local el gestionar la llegada de alguna **infraestructura potente de telecomunicación –fibra óptica, satélite, wimax,...–**, para ofrecerla, si no a toda la población, sí al lo menos en los Parques Industriales, Tecnológicos o en las zonas universitarias. Ello es así por el importe mucho más reducido de las inversiones requeridas y también por la capacidad de gestión de la entidad local, que puede negociar con empresas de telecomunicación la llegada de las conexiones y también proponer a las empresas agrupar su demanda de servicios de telecomunicación para justificar que un operador decida invertir para prestar servicios.

Las Políticas de Base

Las infraestructuras del conocimiento son el segundo bloque de infraestructuras que vamos a necesitar e incluyen un amplio abanico de posibilidades. Aunque en realidad, cualquier centro que genere o difunda conocimiento debería estar incluido en este bloque, puesto que puede contribuir a potenciar la actividad económica, mencionaremos:

1. Centros universitarios.
2. Centros tecnológicos y de investigación.
3. Otros centros de formación: escuelas de arte, conservatorios de música, escuelas de hostelería, agrarias, centros de formación permanente,...
4. Centros culturales, bibliotecas, centros de arte, centros de interpretación histórica, de la naturaleza, antropológicos,...

Cabe recordar que esta amplia variedad de instalaciones responde a los distintos tipos de apuestas que los territorios pueden hacer en función de su realidad actual. Por eso hay respuestas para una economía más orientada a la tecnología, a la cultura, a la ciencia, al turismo, a la agricultura o a cualquier otro tipo de conocimiento o recurso.

Las infraestructuras de servicios a las empresas y a los emprendedores son las que están específicamente orientadas a promover y respaldar la actividad económica. Entre otras podemos mencionar:

1. Parques tecnológicos.
2. Centros de Desarrollo Empresarial, Incubadoras de empresa, Viveros, Aceleradores, Centros de empresas innovadoras,...
3. Centros de servicios.
4. Polígonos de actividad empresarial (polígonos industriales, parques empresariales,...).
5. Servicios de apoyo.

He expuesto un abanico de las posibilidades entre las que cada ciudad deberá escoger cuáles son las más adecuadas a sus necesidades, dentro de un **mapa de servicios** que la ciudad desee ofrecer a las empresas y a los emprendedores.

Es importante además, para el territorio, que alguna de estas infraestructuras sean de referencia a nivel regional o nacional. Es decir, que alguna de ellas desborde el ámbito local para ser la referencia en el país en su especialidad. Con ello, permitirá atraer a su alrededor talento cualificado de alto nivel y empresas relacionadas con ese ámbito.

**Las Políticas
de Base**

LA FORMACIÓN Y LA INFORMACIÓN

Es casi ocioso mencionar **la formación** en el apartado de políticas básicas para el desarrollo económico local.

En la era del conocimiento, cuanto más y mejor formados estén nuestros ciudadanos, más posibilidades tendrá la ciudad de generar actividades con valor añadido. Y esa afirmación no restringe el conocimiento a los ámbitos tecnológico o científico, sino a cualquier otro ámbito del saber, pues todos son susceptibles de generar nuevas ideas y nuevo valor.

Es por eso por lo que debemos preocuparnos de que existan los mejores niveles posibles de formación en nuestro territorio para:

- > emprendedores
- > empresarios
- > empresas
- > el mundo universitario
- > la formación profesional
- > la formación permanente (lifelong learning)

Es importante incorporar a la dinámica formativa a las personas de la 3ª edad. Ellos son una importante fuente de acceso a los medios TIC.

Respecto a la **información económica** es una herramienta extraordinariamente útil para conocer un territorio y poder tomar decisiones. La existencia de un anuario económico nos habla de la producción de ese territorio, el peso de los distintos sectores económicos, el perfil de sus empresas, la evolución y la tendencia de su economía, etc...

La información **socioeconómica** también es un punto de partida necesario para muchas decisiones, no sólo económicas, que pueden configurar el futuro del territorio. Estoy hablando de información sobre demografía, niveles de educación, movilidad o sanidad. Todo ello configura el retrato de la ciudad en el momento actual y en su evolución (si vamos actualizando los datos de forma periódica).

Todas estas informaciones son útiles para que los gobiernos, las empresas o los agentes económicos tomen sus decisiones de futuro. Si nuestro territorio no dispone de ellas está falto de un elemento clave de construcción de su futuro. Y la responsabilidad principal de elaborar esa información radica en la administración local o territorial correspondiente. No nos olvidemos, pues, de prever los recursos necesarios para elaborar la información sobre nuestro territorio.

**Las Políticas
de Base****LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
–TIC–**

Parece que el futuro de nuestra sociedad se va a construir sobre dos elementos: **la sostenibilidad** (energías renovables, gestión de residuos, del agua,...) y **las TIC** (tecnologías de la información y la comunicación). Va a ser esta combinación la que permitirá a la humanidad transformar nuestra sociedad hacia una forma de organización sostenible.

Y de esos dos factores, la TIC son de uso universal, y por lo tanto, el que nuestros conciudadanos estén bien familiarizados con ellas, es un factor de competitividad de la ciudad.

Es por eso que, la promoción de las TIC no sólo debe ser incluida en cualquier política de desarrollo social, sino que también es un requisito de cualquier política de desarrollo económico.

Es cierto que las nuevas generaciones han crecido inmersas en un medio donde las TIC son un elemento completamente familiar y por ello son imprescindibles para ellas. Sin embargo, esa no es la situación de generaciones anteriores, para las que las TIC son un componente sobrevenido durante su existencia y ajena al entorno en el que crecieron y se educaron. Debe, por lo tanto, hacerse un doble esfuerzo en ese sentido:

1. Multiplicar las vías por las que las generaciones no educadas con la TIC (nacidos antes de 1970 –75) puedan incorporarlas con normalidad a sus profesiones.
2. Asegurar que disponemos de buenos centros de formación en TIC para los profesionales de las TIC.

Con imaginación y basándose en la colaboración, pueden desarrollarse acciones muy interesantes en este ámbito sin necesidad de grandes recursos económicos. Un buen ejemplo sería establecer una colaboración entre la administración y un grupo de jóvenes aficionados a la informática para desplegar una red wifi ciudadana. Una red que proporcione acceso gratuito a quien quiera usarla en la ciudad. Podemos conseguir dos objetivos a la vez: **dar acceso a Internet** a capas de la sociedad que no pueden pagar una conexión a Internet y **estimular a un grupo de jóvenes** que va a poner en marcha un servicio útil a su comunidad y que profundizará en sus conocimientos. Además, el coste de todo ello se puede reducir a la adquisición de algunos equipos de red y del resto de material necesario para implementar la red. Éste es un ejemplo que se ha llevado a la práctica en diversos municipios pero hay más posibilidades para potenciar las TIC y su conocimiento entre nuestra población.

Los pilares de las Políticas de Desarrollo

En esta sección vamos a tratar las políticas a favor del **emprendimiento**, de la **creación de empresas** y de **apoyo al tejido productivo existente**. Podemos considerar estas tres políticas como etapas diferentes de una misma entidad económica: la empresa.

En su primera fase, debemos incentivar la aparición de emprendedores, el elemento esencial para la aparición de nuevas empresas.

La segunda fase consiste en contribuir a la creación de la empresa ayudando al emprendedor en todo lo posible.

Finalmente, necesitamos estimular a las empresas consolidadas a seguir su trayectoria vital y a encontrar los caminos de su desarrollo futuro.

¿Y la atracción de empresas?

Junto a las tres que he citado, ésta es también una vía para incrementar la actividad económica local. ¿Por qué, entonces, no la sitúo en este paquete de “pilares del desarrollo local”? La respuesta es que, por los motivos que os expongo a continuación, no es un pilar fundamental del desarrollo local sino que únicamente podemos considerarla como un complemento. Por eso la encontraréis desarrollada más adelante en el apartado de “políticas complementarias.

En primer lugar, porque **las decisiones en este apartado no dependen de nosotros**. Con políticas de emprendimiento acertadas vamos a generar, con seguridad, un incremento de nuevas empresas. Con políticas de apoyo al tejido productivo, vamos a obtener resultados, también con certeza. En cuanto a la atracción de empresas, no podemos garantizar ningún resultado puesto que las decisiones están esencialmente, en manos de las empresas que buscan una ubicación y, en parte a veces, en la de los gobiernos superiores que pueden influir en esta toma de decisiones.

En segundo lugar, porque esa llegada de nuevas empresas a nuestro territorio depende en buena medida, de que hayamos desplegado convenientemente las demás políticas que nos corresponden: infraestructuras de todo tipo (las hemos repasado en el apartado anterior), del tejido empresarial de la zona, de la cualificación del capital humano, de los centros de conocimiento, etc...

Finalmente, porque esta actividad es, quizá, una derivada de las demás actividades de desarrollo económico. Quiero decir que si disponemos de parques empresariales o científicos, centros universitarios y tecnológicos, buenas comunicaciones y telecomunicaciones, una industria especializada, personal bien formado, una ciudad viva, buenas escuelas y hospitales, actividad cultural, deportiva y de ocio, entonces seremos un territorio adecuado para la implantación de empresas.

Los pilares de las Políticas de Desarrollo

En conclusión y como respuesta a la pregunta que planteaba, debemos centrar nuestros esfuerzos en emprendimiento, creación de empresas e impulso al tejido productivo local. Si hacemos bien eso y contamos, además, con buenas infraestructuras, podremos optar a acoger nuevas empresas del exterior con unos esfuerzos adicionales moderados (más adelante hablaremos de ellos).

EL EMPRENDIMIENTO

El impulso al emprendimiento es **una novedad** relativa **en las políticas locales de desarrollo** que se iniciaron a finales de los años 90 del siglo pasado a través de las políticas de empleo. El giro que hace falta hacer ahora –sin dejar de trabajar para mejorar el empleo de colectivos con dificultades–, es el de estimular y promover el emprendimiento para que más y más personas opten por el desarrollo de sus propios proyectos como vía de desarrollo profesional, a la vez que crean puestos de trabajo. Se trata por tanto, de reducir las tasas de paro existentes no sólo a través de las políticas de empleo sino a través de la creación de los puestos de trabajo que los emprendedores pueden crear.

Y para abordar este nuevo campo hemos comentado en el capítulo de criterios la importancia de que la ciudad efectúe un cambio cultural. Un **cambio cultural**, decíamos, a favor de la innovación y del emprendimiento. Y sugeríamos hacer aflorar a los innovadores de la ciudad y empezar a trabajar con ellos. Alguien puede pensar que estoy confundiendo innovadores con emprendedores. No, no los estoy confundiendo. En realidad, **los innovadores son emprendedores que añaden la capacidad de innovar a sus otras cualidades**. Y es por eso que son un buen ejemplo a proponer al resto de la sociedad: tienen la capacidad emprendedora y a la vez, la capacidad de desarrollar propuestas novedosas. Si los ponemos como ejemplo, estamos promoviendo, a la vez, dos valores muy positivos y necesarios para alcanzar nuestros objetivos.

Y ¿qué debemos hacer para promover el emprendimiento además de aflorar y divulgar nuestros innovadores? ¿Cómo vamos a promover ese cambio cultural en favor del emprendimiento? Mi propuesta consiste en **lanzar un concepto que englobe todas nuestras acciones** relativas al emprendimiento. Ese concepto deberá actuar como un paraguas bajo el que las acciones y los proyectos cobrarán todo su sentido y contribuirán a reforzar la idea de la apuesta por los emprendedores.

Este concepto puede tomar el nombre que prefiramos, pero la idea a interiorizar es la de crear un **camino del emprendedor** que transmita a cualquier emprendedor potencial la idea de que la ciudad pone a su disposición para desplegar su proyecto, el soporte que requiera en las diferentes etapas de su aventura: desde el primer asesoramiento para desarrollar su plan de negocio hasta el Vivero de Empresas, Parque

Los pilares de las Políticas de Desarrollo

Tecnológico o Polígono Empresarial donde instalarse, pasando por la formación, la financiación, el coaching, la tecnología o el diseño.

La idea del camino surge de la reflexión de que quien aspire a ser empleado en cualquier organización, empresa o administración, tiene una idea bastante clara de los pasos a seguir. Sin embargo, la situación de quien pretende crear una empresa es radicalmente distinta puesto que, en este caso, se trata de definirlo absolutamente todo, crearlo desde cero. Si conseguimos dibujar ese camino en la mente de los emprendedores y transmitimos el concepto a la sociedad, estaremos ayudando a los emprendedores pero también llevando a más personas a decidirse por ese camino.

Pasemos a ver qué componentes debería tener ese camino para hacerlo creíble y eficaz. Para ello voy a describiros los componentes del gráfico que podéis ver a continuación que dibuja una buena estrategia de promoción del emprendimiento en una ciudad.

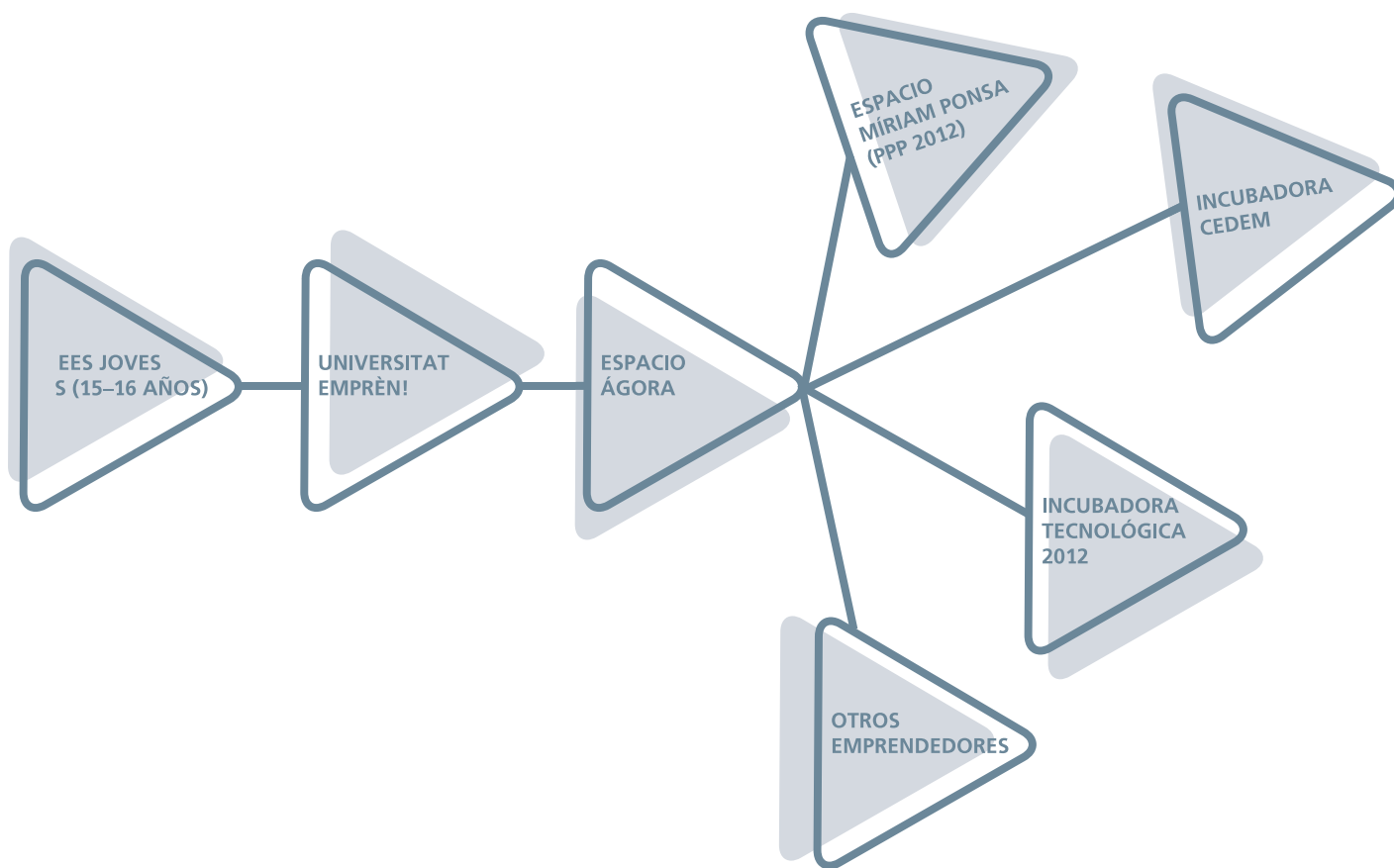
Las acciones deberían empezar en las escuelas. En efecto, las escuelas son un entorno ideal para la labor de sensibilización. Si se trata de conseguir un cambio cultural en la sociedad, debemos empezar a trabajar desde las primeras etapas de la vida de nuestros ciudadanos y, es obvio, estas acciones tendrán un horizonte de resultados a largo plazo.

Por eso, un programa que trabaje con **jóvenes de 15 y 16 años** para enseñarles a desarrollar durante todo un curso una idea propia como proyecto de negocio, permite hablarles de creatividad, de viabilidad, enseñarles a aportar soluciones a problemas o necesidades reales, decirles la importancia de evaluar el mercado potencial a priori, pedirles que planteen de qué manera harían frente a la producción que prevén y que ideen también de qué manera venderían sus productos o servicios. Tal programa debe hacerse, obligatoriamente, en colaboración con las escuelas y, en particular, con los profesores que acepten el reto de desarrollar este programa con sus alumnos durante todo el curso bajo la dirección y coordinación de los servicios de DEL municipales. El programa consta de una serie de talleres temáticos que van guiando a los participantes en el desarrollo de su proyecto.

El programa que acabamos de describir debería tener un 'hermano mayor' en los centros universitarios. El modelo anterior es válido también aquí con algunas variaciones. En primer lugar, los participantes ya son susceptibles de crear una empresa de forma inmediata y, por lo tanto, el nivel de exigencia en el trabajo a realizar debe ser sustancialmente mayor que en el caso de la enseñanza media.

Los pilares de las Políticas de Desarrollo

Otra variación interesante está en configurar grupos de trabajo que desarrollen conjuntamente los proyectos. De esta manera podemos incorporar en cada grupo alumnos de distintas formaciones. Agrupando, por ejemplo, estudiantes de ingeniería, empresariales, sanidad o derecho, podemos conseguir equipos que cuenten con todas las capacidades requeridas para poner en marcha la empresa. De esta manera, además, el programa es un excelente anticipo de lo que será la vida profesional de estos estudiantes. En efecto, la necesidad de colaborar con estudiantes de otros ámbitos los confrontará a la realidad de puntos de vista distintos, vocabularios distintos e, incluso, intereses distintos.



El que aparece como **Espacio Ágora** es una instalación que cuenta con aulas, salas de reuniones y de trabajo, y espacio para realizar presentaciones y actos públicos. Su objetivo es que los emprendedores de la ciudad encuentren en él un espacio en el que relacionarse para generar sinergias y conseguir que “salten chispas” de inspiración y proyectos conjuntos. Idealmente situado junto a una incubadora de empresas y a los servicios de DEL (Desarrollo Económico Local), se trata de animar este espacio desarrollando en él, a lo largo de todo el año, formación transversal para emprendedores y actividades dedicadas

Los pilares de las Políticas de Desarrollo

a colectivos específicos. El Espacio Ágora, por lo tanto, pretende extender las ventajas de la incubadora de empresas, a todos los emprendedores de la ciudad independientemente de si tienen su empresa ubicada en la incubadora o no. Allí encuentran, no sólo formación o charlas, sino que pueden también disponer de salas de reunión o espacios permanentes de trabajo equipados informáticamente y están invitados a organizar sus propias actividades, debates o presentaciones contando con el soporte de los servicios del propio Espacio.

En la parte derecha del gráfico vemos **un conjunto de espacios para la ubicación de empresas de nueva creación**. La idea es que la ciudad pueda ofrecer distintos tipos de espacios en función de las empresas a acoger. A modo de ejemplo, además de la incubadora que hemos mencionado como adyacente al Espacio Ágora, podríamos tener una incubadora tecnológica/industrial (con espacios adaptados a la instalación de maquinaria pesada) o un espacio para ubicar empresas creativas (orientadas al diseño/arquitectura/multimedia). De esta forma enriquecemos la oferta de espacios para las nuevas empresas de forma que ofrecemos espacios especializados para distintos tipos de empresas y, a la vez, consolidamos la imagen que queremos transmitir de ciudad comprometida con los emprendedores.

Respecto a la titularidad de esos espacios, nada impide que se combinen los públicos con los privados y los mixtos, de la misma manera que podrán tener cada uno sus propias condiciones de acceso. Sí es bueno, en cualquier caso, que los servicios de apoyo al emprendedor estén centralizados –evitando así duplicidades– y tengan la capacidad de orientar a los candidatos hacia cualquiera de los distintos espacios. También será beneficioso que los distintos espacios cooperen en las actividades que lleven a cabo y compartan formación, eventos y determinados servicios.

Más allá del esquema presentado y las acciones que incorpora podemos pensar que la ciudad en la que estamos promoviendo el emprendimiento probablemente esté rodeada de una comarca con ciudades menores y pueblos que, casi con seguridad, no dispondrán de tantos recursos como nosotros para efectuar estas acciones. Aquí tenemos una buena oportunidad para poner en práctica la colaboración territorial ofreciendo nuestros servicios como núcleo para una red comarcal de apoyo a los emprendedores. El objetivo es que el potencial de nuestros servicios puedan ser utilizados también en los pueblos de la comarca. Para ello será conveniente realizar sesiones de trabajo con los Agentes DEL de la comarca para que conozcan y utilicen todos los recursos puestos a disposición de los emprendedores y articular acciones de ámbito comarcal.

Los pilares de las Políticas de Desarrollo

Por último, hablaré de la comunicación, un apartado imprescindible para llegar a los emprendedores pero también para descubrir y hacer aflorar los emprendedores potenciales. Cada una de las acciones que he descrito contará con su propia campaña de comunicación específicamente dirigida a su público objetivo pero, como se ha expuesto al principio, conviene tener una campaña paraguas que acoja y dé sentido a cada uno de los acciones y que sea el enlace permanente que recuerde a la ciudad, y a la comarca, la apuesta que está haciendo a favor de los emprendedores.

Sobre conclusiones y aprendizajes del despliegue de una política de apoyo al emprendimiento os propongo leer **el siguiente artículo de mi blog**.

LA CREACIÓN DE EMPRESAS

La sensibilización que hemos propuesto en el apartado anterior debe ir acompañada por una política de apoyo y facilitación de la creación de empresas. Conviene precisar que, al hablar de creación de empresas, no queremos decir autoempleo, un servicio que ya están prestando muchos ayuntamientos, sino al asesoramiento para la creación y consolidación de iniciativas con potencial y vocación de crecimiento en puestos de trabajo. Debe ser así si queremos trabajar a favor de la aparición de nuevas empresas que impulsen el empleo de calidad en el futuro.

La importancia de esta actividad, sin embargo, desborda en mucho el servicio a los emprendedores. En efecto, los emprendedores no son los únicos a los que ofrecer estos servicios y existen otros sujetos con potencial de creación de empresas. Repasémoslos:

- > los emprendedores
- > los profesionales que, estando trabajando en una empresa, tienen un proyecto propio que no pueden desarrollar en su empresa y que optan por crear una empresa para llevarlo a cabo
- > las empresas spin-off. Es decir, aquellas empresas que son creadas por otra organización. Puede ser una empresa que decide crear otra empresa para desarrollar una nueva línea de producto o para introducirse en un nuevo mercado. También la universidad, los centros de investigación o los hospitales son susceptibles de poder crear sus propias spin-offs para explotar tecnologías o procesos que hayan desarrollado en el curso de su actividad regular.
- > las cooperativas y las empresas de economía social. Son un tipo de organización que va a ser más y más frecuente en el futuro y que merece una cierta especialización en su asesoramiento.

Para atender convenientemente a esta diversidad de públicos, será de gran interés la elaboración de unos itinerarios personalizados por perfiles y por tipo de proyecto empresarial (industrial, alto valor añadido, servicios, autoempleo, etc.). Estos itinerarios serán muy útiles

Los pilares de las Políticas de Desarrollo

no sólo a los emprendedores a quienes los facilitaremos, sino también al personal técnico encargado del asesoramiento.

¿Qué necesitamos para apoyar la aparición de nuevas empresas?

Básicamente se trata de disponer de un servicio de atención al emprendedor y de creación de empresas. Además de eso y de las instalaciones mencionadas anteriormente para acoger empresas –viveros, parques empresariales o polígonos industriales–, es conveniente poder ofrecer otras prestaciones como puede ser **una red local de business angels** –para financiar los nuevos proyectos empresariales–, servicios de **coaching empresarial** o un espacio dedicado a los emprendedores en el que se disfrute de un ambiente dinámico y vivo de emprendimiento.

Para finalizar este punto no quiero dejar de recordar que el soporte a la creación de empresas es una pieza clave de nuestra estrategia de desarrollo local puesto que lo necesitamos tanto como soporte al emprendimiento como al tejido empresarial local, los dos otros pilares del desarrollo local, así como al aterrizaje de empresas.

EL TEJIDO PRODUCTIVO

El que haya situado el trabajo con el tejido productivo local en última posición de los tres pilares de las políticas de DEL, se debe exclusivamente a la sucesión cronológica natural: primero, es el emprendedor, a continuación, se crea la empresa y, por fin, tenemos las empresas consolidadas. En ningún caso, esta tercera posición quiere indicar que se trata de la menos importante dentro de este grupo.

De hecho, el tejido productivo local es el principal activo con que cuenta nuestra ciudad puesto que es él quien está dando vida a la economía local. Parece evidente que debemos trabajar a su favor para ayudar a esas empresas a continuar su actividad, a consolidarse, para las de más reciente creación, y a crecer y expandirse a aquéllas que estén en esa disposición.

Dicho esto, también es cierto que es el ámbito en que es más complejo poder colaborar, puesto que las empresas son entes independientes, con su propia dirección y que pueden tomar las decisiones que consideren más oportunas para sus intereses en cada momento. Por eso es por lo que puede resultar más complicado actuar en su favor desde la administración con sentido y obteniendo resultados.

Uno de los aspectos más propicios para ayudar a nuestras empresas es en el del acompañamiento en su reorientación. Efectivamente, nuestro tejido empresarial –estoy hablando de las pymes y micropymes–, tiene dificultades importantes para incorporar innovación y tecnología, para hacer prospección estratégica de mercados o de productos o incluso para conseguir definir productos propios. Es en estos procesos de cambio estratégico en los que podemos intentar ayudar.

Los pilares de las Políticas de Desarrollo

Un comentario acerca de los sectores económicos en los que intervenir. Cualquiera de ellos puede ser importante: comercio, turismo, sanidad, educación, agricultura o minería, por ejemplo. Pero deberemos centrarnos en aquellos sectores que aporten riqueza a la ciudad. Es decir, aquellos que “exporten” hacia otros territorios, pues ellos son los que enriquecen a nuestra comunidad. En ese sentido, el comercio, que suele ser un sector importante en cualquier ciudad, sólo genera movimientos económicos internos y no aporta nuevos recursos económicos a la ciudad como sí lo hacen la industria o el turismo, por ejemplo –por supuesto, queda excluido de esta afirmación el comercio que tiene capacidad de atracción de visitantes–. Hablando de industria, si la hay en nuestra ciudad, es, sin duda, un sector en el que hay que volcarse. Podéis leer una lista de motivos para ello en el siguiente **artículo de mi blog**. Por último, debo mencionar un sector complementario pero muy importante que es el de los servicios avanzados a las empresas. Lo constituyen las empresas que prestan servicios de economía, marketing, internacionalización, exportación, ingeniería, comunicación, informática, etc. Si este sector no tiene una consistencia mínima, va a ser un impedimento para que las empresas de cualquier otro sector puedan desarrollarse en la economía global.

¿De qué forma podemos ayudar a nuestras empresas? ¿Qué actuaciones podemos llevar a cabo? Ya hemos hablado de una serie de acciones que van a redundar en beneficio de nuestras empresas como es el desarrollo de los polígonos industriales o los empresariales o la formación de trabajadores. Ahora vamos a proponer distintas actuaciones a realizar directamente con las empresas. Estas propuestas son a modo de ejemplo y para estimular la creatividad puesto que en cada circunstancia habrá que ver, de acuerdo con las empresas, cuáles son las posibilidades y cuáles las acciones más efectivas y necesarias.

La estrategia de Cluster nos describe una concentración geográfica de actividad en una especialidad determinada. Puede ser un cluster de muebles, de géneros de punto o de gafas. Se puede dar, por tanto, en zonas en la que encontramos una cantidad importante de empresas dedicadas a esa especialidad reforzadas por centros de formación, centros tecnológicos, industria complementaria, etc. Falta añadir una característica para poder hablar de cluster: la colaboración y la implicación de las empresas en una estrategia común. Las empresas del cluster, por lo tanto, si bien puede que sean competidoras, deben colaborar entre sí para que podamos hablar de cluster. Y es a través de esta colaboración como incrementan su capacidad de salir a los mercados.

Esa colaboración puede abarcar muchos ámbitos como pueden ser la internacionalización, el desarrollo de tecnologías de uso compartido, la logística, la distribución o la creación de una imagen de marca conjunta. El papel de la administración puede estar en facilitar el establecimiento

Los pilares de las Políticas de Desarrollo

de vías de colaboración entre las empresas. Es decir, en ayudar a este grupo de empresas a organizarse como cluster. Es decir, en conseguir pasar de ser un grupo de empresas, a menudo competidoras, a un grupo de empresas colaboradoras que suman sus esfuerzos para ampliar así su capacidad de abordar mercados más amplios.

El trabajo a partir de **empresas tractoras** es una segunda opción si disponemos en la ciudad de alguna gran o muy gran empresa. Con seguridad, habrá a su alrededor una gran cantidad de empresas medianas y pequeñas que hayan nacido para dar servicio o fabricar componentes para esas grandes. La propuesta es la de organizar el acercamiento entre la, o las, empresas grandes y las demás para beneficio mutuo. Pueden llevarse a cabo sesiones de trabajo en las que las grandes exponen sus planes de futuro así como las necesidades específicas que van a tener permitiendo así que las demás empresas se preparen para satisfacerlas. También pueden articularse colaboraciones entre varias de las Pymes para poder aportar soluciones a las grandes.

Quisiera recordar aquí que cada vez salen más soluciones del cruce de ámbitos, conocimientos y tecnologías. Por eso hay que ser abierto y pensar en incorporar a estos movimientos no sólo las empresas directamente relacionadas con el sector sino también otras que pudieran aportar soluciones o partes de las soluciones. A modo de ejemplo, mencionaré el hecho de que un gran hospital podría ser el gran tractor local para una industria médica, química, mecánica, textil o informática.

Otra estrategia posible es la de los **polos de competitividad**. Se trata de desarrollar un entorno muy cualificado con servicios de alto valor añadido para las empresas que están en él. Hablamos de servicios de apoyo en diversificación de productos, investigación de mercados, vigilancia tecnológica o internacionalización entre otros.

Es posible que los medios necesarios para prestar estos servicios no estén disponibles en el territorio. En tal caso, le toca a la administración local: ejercer el liderazgo y el compromiso para captar inversiones de empresas y de administraciones superiores para conseguir prestar localmente los servicios que permitan al territorio constituirse en polo de competitividad.

En función de las circunstancias de cada territorio aparecerán otras posibles formas de refuerzo del tejido económico local. En cualquier caso, si queremos tener éxito, será imprescindible que el diagnóstico de las necesidades y las soluciones que se aporten deberán ser consensuadas con los beneficiarios potenciales de las mismas: las empresas y los entes que las representen (organizaciones sectoriales, Cámaras de Comercio,...).

Los complementos necesarios**LA COLABORACIÓN CON OTRAS CIUDADES, PROYECTOS EN RED**

Entre los criterios a aplicar para el desarrollo de una política adecuada de desarrollo local que enumerábamos en la Parte II de este texto, hablábamos de la colaboración entre los agentes locales como medio para reforzar y enriquecer la estrategia de ciudad. De lo que se trata en este apartado es de utilizar de nuevo la colaboración como medio para mejorar nuestras posibilidades. Aunque en este caso, la colaboración se orienta a otras ciudades.

Esta es una herramienta cuya presencia en este libro sorprenderá a más de uno, porque es cierto que la inmensa mayoría de municipios no cuentan con ella entre sus políticas y aún menos en lo referente a su desarrollo económico. Y sin embargo, resulta casi imprescindible por la capacidad que tiene de reforzar distintos aspectos de nuestra acción tanto táctica como estratégica.

En efecto, la colaboración con otras ciudades para abordar determinadas cuestiones nos aporta:

- > Conocer soluciones que han adoptado otras ciudades a nuestro mismo problema, aprovechando sus aprendizajes –qué funciona y qué, no–.
- > Incorporar a los proyectos a los agentes relevantes de la ciudad –universidades, empresas, organizaciones sociales, parques tecnológicos, centros de investigación, escuelas, etc...–, como representantes de la misma y así, generar una conciencia de equipo y una sintonía que resulta muy útil, cuando posteriormente, se trate de tomar decisiones conjuntas y consensuadas en nuestra ciudad.
- > Descubrir que las demás ciudades se interesan y aprenden de nuestras experiencias y que, por lo tanto, los intercambios son entre iguales. Vemos que hemos desarrollado algunas iniciativas que son relevantes para las demás ciudades y que toman ejemplo de ellas. Mejoramos, por lo tanto, nuestra autoestima como ciudad y nos integramos, casi sin darnos cuenta, en el colectivo que representan las ciudades implicadas en el proyecto.
- > Cuando los proyectos engloban ciudades de distintos países, además de las sesiones específicas del proyecto, disfrutamos también de actividades de tipo cultural que nos acercan a los demás países reforzando así nuestra conciencia de pertenencia a esa realidad geográfica y cultural de ámbito superior. Estamos integrando nuestra ciudad como agente que contribuye también a ese ámbito superior, llámese Europa, América Latina o cualquiera otro.
- > Oportunidades de promoción de la ciudad o de sus centros de excelencia al ponerlos en contacto con sus homónimos de otras ciudades.

Los complementos necesarios**¿Colaboración en red o por proyectos?**

Para abordar proyectos en colaboración, encontramos dos formas básicas para acceder a ellos. Podemos adherirnos de forma estable a una red de ciudades o podemos participar exclusivamente en proyectos puntuales.

Respecto a las redes de ciudades, veremos que las hay temáticas –por ejemplo, ciudades textiles, ciudades del vino o ciudades con patrimonio histórico–artístico–. Ésas dedican toda su actividad a proyectos relacionados con el objetivo para el cual se fundó la red. Según los ejemplos citados, serían la reconversión de una industria textil en declive, la forma de potenciar la calidad y reconocimiento de los vinos o la conservación y promoción del patrimonio.

En el otro extremo están las redes de ciudades de propósito general con actividades transversales en cualquier ámbito. Éstas redes agrupan ciudades, ya sea por su pertenencia geográfica o por algún atributo de las mismas. Ejemplos de éstas redes son Eurocities o Eurotowns que agrupan, ambas, a ciudades europeas con la única diferencia de su tamaño –Eurocities, las ciudades de más de 250.000 habitantes y Eurotowns, entre 50 y 250.000 habitantes–. Este tipo de redes es susceptible de desarrollar colaboraciones en cualquier ámbito que interese a sus miembros. Desde el desarrollo económico a la movilidad, la cultura, la educación o la inclusión social.

La segunda opción es participar en proyectos aislados en los que la ciudad colaborará con distintos socios en cada proyecto en que participe. Estamos hablando, normalmente, de proyectos cofinanciados por instituciones superiores, ya sea el estado o instancias internacionales como son la UE, las NNUU, el BID,....

La posible ventaja de participar exclusivamente en proyectos, es que no existe compromiso con los socios del proyecto más allá de su finalización. La contrapartida está en la dificultad de encontrar socios que quieran desarrollar un proyecto en el mismo ámbito que nosotros, si no estamos en contacto previamente.

El participar en una red aporta beneficios claros al proporcionar un grupo de ciudades predispuestas a desarrollar proyectos en colaboración. Además, la relación continua con otras ciudades a distintos niveles municipales (político, técnico, agentes locales) va creando una cultura que facilita a menudo conexiones que nunca podrían aparecer sin esta condición.

Mi recomendación sería la combinación de ambas vías: pertenecer a una red cuyos objetivos casen bien con los de nuestra ciudad y, puntualmente, pueden desarrollarse proyectos con otros socios en aquellos ámbitos en que nuestra red no sea activa.

Los complementos necesarios

Podéis descubrir una experiencia concreta y los beneficios obtenidos en el artículo referente al **Proyecto REDIS del Programa URBACT de la UE** que encontraréis en mi blog.

ATERRIZAJE DE EMPRESAS Y CAPTACIÓN DE TALENTO

Las ciudades estamos compitiendo permanentemente por atraer tanto nuevo capital humano como empresas y conseguir que se instalen en nuestro territorio.

Para conseguirlo son muy importantes todas las políticas que hemos ido desgranando hasta ahora porque con ellas nuestra ciudad se hace amable y acogedora para las actividades emprendedoras y empresariales.

Pero no basta con eso. Necesitamos también que la ciudad sea atractiva e interesante para el tipo de personas que deseamos atraer no sólo en lo que se refiere a las actividades profesionales sino también para el conjunto de la vida de esas personas. Educación, sanidad, cultura, comercio, transporte, deporte, calidad de vida y naturaleza son ámbitos en los que conviene que la ciudad sea dinámica y ofrezca una oferta competitiva respecto a las ciudades que pretendemos superar.

Los recursos a poner en juego, por lo tanto, serán de dos tipos: una oferta excelente en el ámbito económico en que queremos destacar y una oferta equilibrada y de buena calidad en el resto de los ámbitos de la ciudad. Una vez dispongamos de esos elementos estaremos adecuadamente pertrechados para aspirar a atraer talento y empresas.

¿Y qué podemos hacer en ese momento para poner en marcha la capacidad de atracción que hemos construido? La respuesta debe venir en dos partes.

- > Por un lado la divulgación, la comunicación, la promoción de la ciudad y sus atractivos. Esa parte tiene como objetivo conseguir que haya quien se interese por nuestra ciudad y por la posibilidad de instalarse en ella. Se trata de atraer la atención de empresas y personas. Se dan indicaciones sobre cómo actuar en comunicación y qué hacer en el siguiente apartado del texto.
- > La segunda parte debe encargarse de canalizar el interés que se haya conseguido levantar de forma que facilitemos al máximo a empresas y personas su aterrizaje en nuestra ciudad. Para eso, la propuesta consiste en poner en marcha un dispositivo de acogida que sea proactivo en cuanto a contestar las preguntas y resolver las necesidades de todos los interesados.

Los complementos necesarios

Todo ello debería ser coordinado por un servicio dedicado a esta actividad que, una vez más, se apoye en los distintos agentes locales para aportar las soluciones necesarias en cada momento. Este servicio debe estar en disposición de ofrecer, entre otros:

- > Ser el punto de contacto de la ciudad con los interesados.
- > Con comunicación en varios idiomas.
- > Organizar visitas a medida a la ciudad. Visitando zonas industriales, centros universitarios y de I+D+i, etc.
- > Organizar entrevistas con los agentes y personas relevantes en cada caso: desde el Alcalde hasta el Presidente de la Cámara de Comercio e Industria o los empresarios relevantes
- > Asesorar en temas legales, laborales, fiscales, etc.
- > Facilitar la búsqueda de los lugares/instalaciones más adecuados: parcelas, naves, edificios,.....
- > Colaborar en las necesidades para la instalación de los primeros ejecutivos (pensando en que, posiblemente provengan de otro país, quizá con distinto idioma)
- > Y todo aquello que pueda ayudar en ese aterrizaje de empresas y personas en nuestra ciudad

Esos servicios serán gratuitos sólo en una primera etapa, puesto que una vez que la empresa tome la decisión de asentarse, pasará a contratar los servicios que desee en el mercado.

Un elemento que no puede faltar en esta acción es una página web propia (en varios idiomas), específicamente dedicada al perfil de empresas/personas que se buscan. En ella, se presentarán los argumentos esenciales de la ciudad y se ofrecerá de primera mano la información básica. Esa página servirá para captar interesados y, sobre todo, para canalizar su comunicación hacia el servicio ad-hoc que hemos descrito. Podéis descubrir un ejemplo de web especializada **en el siguiente enlace**.

LA COMUNICACIÓN

En este apartado pretendo hablar sobre la importancia que tiene la comunicación para el éxito de los planes de desarrollo local y dar pistas de qué podemos hacer para comunicar.

No pretendo desplegar aquí ni un curso ni un plan de comunicación, pero sí dar pistas de lo que podemos hacer en comunicación de la ciudad.

Este libro está escrito pensando preferentemente en aquellas ciudades que están en un segundo o tercer nivel de relevancia en sus respectivos países. Esta precisión es importante cuando hablamos de comunicación puesto que no estamos hablando de ciudades para las que tenga sentido elaborar grandes planes de posicionamiento y promoción internacional,

Los complementos necesarios

lo que se conoce como 'City Marketing'. En realidad son muchísimas más las ciudades para las que no tiene sentido este enfoque puesto que ni sus recursos –limitados–, se lo permiten, ni tendría sentido lanzar una gran campaña internacional para la oferta –modesta–, que pueden presentar en la escala global. Entonces, ¿pueden hacer algo estas otras ciudades para atraer inversiones y talento? La respuesta es que sí.

¿Por qué, para qué y hacia quién dirigir la comunicación?

La comunicación es importante en cualquier actividad social que pretenda alcanzar a un público amplio. Las actividades que queremos desplegar en el marco del desarrollo económico del territorio no son diferentes. No sólo eso, sino que si no comunicamos esas acciones pueden ser completamente baldías, al no obtener la participación de los ciudadanos interesados. Sin la comunicación no podríamos hacer aflorar los innovadores de la ciudad, ni podríamos transmitir nuestra apuesta por una ciudad más emprendedora, ni implicar a los agentes locales en un plan de reorientación estratégica de la economía local, ni, por supuesto, promover nuestra ciudad como destino de talento y de empresas.

Observemos también que la comunicación es imprescindible para desarrollar los criterios a seguir que hemos dado en la segunda parte de este manual: la colaboración, el cambio cultural o la conexión con otros territorios.

Antes de lanzar cualquier acción comunicativa debemos **contar con un discurso, un relato** que explique dónde estamos en este momento, hacia dónde queremos ir y cómo vamos a llegar hasta allí. Este relato va a proporcionar un marco que dará sentido a todas las acciones que vayamos desarrollando. A la vez, cada acción, al materializarse, va a reforzar el discurso general y dar credibilidad a nuestra actuación.

Cuando hablamos de comunicar no hablamos solamente de notas o ruedas de prensa, ni tampoco se limita a acciones publicitarias. Comunicamos continuamente, en todo lo que hacemos. Estamos comunicando al elaborar el presupuesto, ya que dejamos claras las prioridades reales que aplicamos, y también comunica el Alcalde al asistir o al dejar de asistir a cualquier acto ciudadano. Por eso es importante, a partir del discurso que tengamos, elaborar un plan de comunicación que cuide todos los aspectos.

Nos interesa desplegar nuestra **comunicación hacia dos ámbitos distintos: el interno y el externo**. Efectivamente, para competir con otros territorios necesitamos dinamizar nuestro tejido, retener talento y empresas y, a la vez, atraer talento y empresas de otros lugares. Eso implica que debemos comunicar con dos vertientes bien diferenciadas. Una comunicación dirigida a aquellos agentes a los que queremos servir (empresas y emprendedores locales, ciudadanía en general) y otra dirigida a aquellos frente a los que nos queremos posicionar y a los que deseamos

Los complementos necesarios

atraer (empresas, emprendedores, profesionales, artistas, creadores, universitarios,...).

Por lo tanto, **la comunicación interna y la externa tienen momentos bien diferenciados**. Parece obvio que sólo saldremos a promover la ciudad al exterior una vez que la ciudad tenga preparada una buena oferta. Si queremos promover un parque científico, lo haremos sólo cuando estén bien avanzadas las obras y a pocos meses de su inauguración. No tiene sentido hacerlo cuando tan sólo está en los planos. Al contrario, la comunicación interna es la que nos sirve para movilizar a nuestras personas desde el mismo momento en que decidimos elaborar un nuevo plan de dinamización de la economía.

Orientaremos, por lo tanto, **la comunicación interna** a nuestros ciudadanos y empresas para darles a conocer nuestros objetivos, para llamarles a participar en los programas que lanzamos o para darles a conocer los servicios, las herramientas y los recursos que ponemos a su disposición. Pero también debemos poner en juego medios que generen comunicación transversal –entre los ciudadanos– y sinergias en la ciudad. En este último punto entran especialmente las herramientas telemáticas: webs, boletines electrónicos o comunidades virtuales.

Para la comunicación interna, los medios a disposición son conocidos (prensa, radio, TV, publicidad, folletos, web, redes sociales, reuniones y encuentros) y no voy a insistir en ello. Lo que sí vale la pena es pensar en el público objetivo a alcanzar en cada acción comunicativa y razonar cuál será la mejor forma de llegar hasta él. Dejadme poner el ejemplo de la difusión de la existencia de un fondo de ‘business angels’ para financiar nuevos emprendimientos. Veamos cómo podríamos hacerlo:

En este caso podemos pensar en la combinación de una web con la edición de unos folletos que se distribuirán en los lugares donde potencialmente puedan pasar los emprendedores interesados. Esos lugares serán las organizaciones empresariales, los centros de empleo, los centros universitarios, centros de formación ocupacional, centros de empresas,... Y para asegurarnos la colaboración de todos estos centros, será necesario informarlos de la existencia de este recurso para emprendedores y de la forma de acceder a él. Así tejemos una red que alcanza a todos los puntos por donde pasan los emprendedores. En esa red encontrarán los folletos y les darán información adicional. A partir de aquí consultarán la web y, como resultado, contactarán con el fondo de inversión para presentarle sus proyectos.

Por otra parte, orientaremos **la comunicación externa** hacia el exterior para presentar todo aquello que la ciudad ofrece a empresas, profesionales, estudiantes o visitantes. En esta comunicación tendremos que poner en marcha todo tipo de relaciones e intervenciones en el exterior que nos den visibilidad y/o nuevos contactos.

Los complementos necesarios

Hemos hablado en el apartado anterior del libro de cómo facilitar el aterrizaje de empresas pero es obvio que, para que lleguen empresas interesadas, debemos difundir, de forma previa, nuestra oferta local tanto y tan lejos como sea posible. De nuevo se impone la reflexión para averiguar qué es lo que estamos buscando: empresas del sector sanitario, turistas culturales, empresas especializadas en materiales inteligentes o diseñadores de moda? A partir de ahí hay que conseguir comunicar con nuestro público objetivo. A continuación os doy algunas indicaciones para ello.

- > **Promover los centros de excelencia** que tengamos en los circuitos adecuados, ya sean centros tecnológicos, centros de investigación o centros universitarios. Cada uno de ellos debe promocionarse a través de la participación y la organización de jornadas, congresos, publicaciones y, por supuesto, a través de la web.

Estos mismos centros pueden incorporarse a **redes internacionales** (de universidades, de centros tecnológicos,...), para reforzar tanto sus capacidades y conocimientos como para potenciar su participación en proyectos multinacionales y, al mismo tiempo, su visibilidad internacional. Esta acción potencia, a la vez, el intercambio de personas –investigadores, docentes y alumnos– entre los miembros de la red aportando más conocimiento a todos los participantes.

- > Participar en **redes internacionales de ciudades**. Eso nos da acceso a actividades y eventos internacionales en los que promover la ciudad. Nos da también la posibilidad de impulsar la participación de nuestros centros de excelencia en las redes del punto anterior en colaboración con otras ciudades de la red.

Quizá estemos cerca de una gran ciudad que goce de reconocimiento internacional en un determinado ámbito. Si los atractivos que queremos promocionar de nuestra ciudad pueden encajar con los de esta ciudad próxima, nos interesará acogernos a su imagen y posicionamiento y aprovechar su proyección internacional añadiéndole nuestra propia especificidad. También podemos aplicar la misma táctica respecto a la región en la que estamos o al país al que pertenecemos).

Continuando con el punto anterior, puede ser interesante hablar con esa ciudad a cuyo paraguas queremos acogernos y ofrecer nuestra ciudad como complemento a sumar a sus activos. Es posible que vengamos a cubrir un hueco que tengan y que les alegre poder añadir nuestra oferta a la suya para determinados casos.

También nos interesa establecer contacto con las agencias de promoción exterior (y de atracción de inversiones) de la región y del país en los que estamos. Ellos tienen planes de promoción pero también les interesa conocer las posibilidades que ofrecen los distintos territorios (qué tipo específico de actividades pueden acoger ofreciéndoles ventajas

**Contratación
pública
y desarrollo local**

competitivas, de qué instalaciones disponen para acoger inversiones, qué servicios adicionales proporcionan) y les es muy útil tener contactos en el territorio.

Los medios a utilizar, pasan también por la presentación de ponencias en jornadas, la organización de jornadas y congresos, las habituales ediciones de folletos de servicios o memorias o la información regular a la prensa de noticias destacadas del territorio.

Ésta es una línea de trabajo complementaria que puede utilizarse para ayudar empresas locales en su crecimiento y desarrollo. La idea consiste en conseguir que el dinero público local sirva, además de para adquirir productos o servicios, para que el negocio que se genere se quede en el municipio e, idealmente, ayude a empresas locales a dar un salto adelante en su trayectoria.

Cabe recordar que no es legal, por lo menos en la UE, la incorporación de cláusulas en los pliegos de condiciones de los concursos públicos que favorezcan a las empresas locales (ni tampoco según cualquier otro criterio). Sin embargo, sí se admiten cláusulas que beneficien a las empresas “innovadoras” y este criterio sí puede utilizarse para impulsar pequeñas o medianas empresas de nuestra ciudad que destaquen especialmente por su desarrollo de determinadas innovaciones. Puede ser el caso de contratos de informática a desarrollar con software libre o el de contratos para el suministro de sistemas de energías alternativas (solar, eólica, geotérmica,...).

También podemos pensar en proyectos piloto en los que la ciudad sirve de campo de pruebas y demostración para algún nuevo producto de una empresa local. Este caso incluso nos puede permitir acceder a ayudas de administraciones superiores.

Pero, ciñéndonos al caso de cláusulas estándar también podemos actuar en algunos casos.

Por ejemplo, puede darse la circunstancia de que las empresas locales no puedan acceder a determinados contratos municipales por no tener una dimensión suficiente para ello. Pero el hecho de conseguir ese contrato les permitiría pasar a un nivel superior al actual que les permitiría aspirar a contratos del mismo tipo y dimensión en otras ciudades. Para conseguir que las empresas den ese salto de calidad se requerirá un trabajo conjunto y una colaboración con esas empresas en las que les explicaremos detalladamente cómo es el servicio que esperamos recibir del contratista y cuáles son las condiciones del mismo. Por supuesto, esas empresas concursarán posteriormente en igualdad de condiciones con todas las demás y sólo si consiguen presentar la mejor oferta conseguirán adjudicarse el contrato. Sin duda una empresa que tenga la voluntad de dar este salto, aceptará esta colaboración–aprendizaje como paso previo

Contratación pública y desarrollo local

a presentarse al concurso. Con esta acción conseguimos no sólo que el gasto público revierta localmente, sino que, probablemente obtengamos también un mejor servicio durante la ejecución del contrato.

Podremos incrementar el abanico de posibilidades si combinamos la adjudicación de contratos con la formación –pública– de personas en un área específica y la colaboración con empresas de tipo social (no tienen como único objetivo el beneficio de los accionistas sino que incorporan otros objetivos (el empleo de personas con dificultades de empleo, la sostenibilidad, la atención a colectivos dependientes, etc...)).

En cualquier caso, los cambios que van a producirse en nuestras ciudades en los próximos años (sostenibilidad, smart cities,...) deberían estimularnos a pensar de qué nuevas maneras podemos conseguir que el dinero público local sirva, además de para conseguir el producto/servicio que se contrata, también para mejorar la economía local.

¡Manos a la obra!

Este texto ha descrito todos los elementos que necesitamos: **el marco en el que nos movemos, los criterios a seguir y las políticas a aplicar.** Ahora, aparentemente, ya podemos poner manos a la obra. Digo aparentemente porque cada lector podrá adoptar o descartar las actuaciones que prefiera de forma que construya un modelo a la medida de sus necesidades y también de sus posibilidades. Y con ello, probablemente podrá obtener resultados concretos en los ámbitos en los que actúe. Pero nuestro objetivo era mucho más ambicioso. **Queríamos reorientar la actividad económica de la ciudad para encarar el futuro en la nueva sociedad del conocimiento.**

Y en la perspectiva de este objetivo, en este punto del manual, la cuestión persiste. Las grandes preguntas que se plantea cualquier responsable de la política de desarrollo económico en un territorio siguen sin respuesta todavía. Son preguntas como ¿Cómo poner en marcha la política más adecuada para mi municipio? ¿Cómo decidir cuáles son las líneas a trabajar? ¿Cuáles, las actuaciones a desarrollar en cada línea? ¿Cómo movilizar los agentes locales? ¿Cómo conseguir alinear los objetivos y las voluntades de los agentes del territorio para llevar a término con éxito la transición de la economía del municipio hacia la nueva economía del conocimiento? ¿Cómo integrar todas estas actuaciones y líneas de trabajo de forma coherente y que permita emitir un mensaje claro hacia el exterior?

La respuesta a estas preguntas significa, ya lo sabíamos, abordar un cambio profundo. El cambio cultural del que hemos hablado que nos obliga, además, a implicar a los agentes locales relevantes. El objetivo de este capítulo es dar pistas sobre cómo conseguir todo esto.

Y una buena respuesta a todas estas preguntas se obtiene a través del desarrollo de un **Plan de Innovación Local**. El nombre que le deis no es determinante, sino que lo esencial es el concepto y el proceso para llevarlo a cabo. El Plan de Innovación Local **no es sólo un documento** que nos definirá las líneas de actuación sino que debe ser, sobre todo, **un proceso** que permita involucrar a todos los agentes económicos y del conocimiento locales en la definición de cómo la ciudad quiere afrontar el reto de la economía del conocimiento. Sólo con esta participación activa de los agentes durante la definición de la estrategia será posible obtener su implicación en el posterior desarrollo de la estrategia acordada.

Para describir este proceso os voy a hablar, en primer lugar, de los momentos que hay que ir creando y superando hasta completarlo. Os hablaré luego de los distintos roles y funciones para los que debemos encontrar personas u organizaciones que los asuman. Finalmente, os describiré algunos elementos a considerar para la realización del Plan.

¡Manos
a la obra!

LOS MOMENTOS DEL PROCESO

Este apartado quiere tratar la perspectiva temporal del proceso. El paso de la situación actual a una situación en que la ciudad apueste decididamente por el futuro a través de la innovación, de sus emprendedores y del conocimiento. Y este paso se va producir mediante una serie de momentos que se van a ir sucediendo. Os propongo las siguientes 4 etapas para ese proceso:

- 1. La voluntad de desarrollar la innovación.** Eso debe venir de una autoridad de la ciudad: por orden decreciente de efectividad, esa autoridad puede ser política, económica, universitaria o social. Es imprescindible que alguien decida iniciar el proceso y tenga la voluntad de llevarlo a cabo implicando recursos suficientes.
- 2. La sensibilización y el afloramiento del talento local** son el segundo paso a realizar. Como veis, en este momento hay dos líneas paralelas de actuación. Por un lado, es necesario sensibilizar, de forma general, sobre la necesidad de la innovación y sobre su interés para los diferentes colectivos. Por otro lado, deberemos descubrir el talento local, en buena parte oculto, y conseguir que aflore, que se reconozca y que establezca contacto con otros miembros de ese colectivo de personas que son clave para el futuro que perseguimos.
- 3.** Una vez la etapa anterior ha conseguido despertar el interés de agentes locales de suficiente peso, y cuando esos agentes empiezan a desarrollar algunas actuaciones puntuales en la línea que les estamos pregonando, es el momento de **aunar los esfuerzos de todos**, pues todos son necesarios para que el territorio salga adelante. Una buena manera de hacer eso es lanzar un **Plan Local de Innovación**, es decir, un proceso que defina la estrategia para llegar a la innovación, al cambio, a la reorientación. Se trata de estudiar las opciones que tiene la ciudad para el desarrollo de la innovación, qué infraestructuras necesita, cuáles son las oportunidades que se le abren y cuáles, los pasos a seguir.
- 4.** Por último, **la implantación del Plan** propuesto por el trabajo desarrollado en la etapa 3). Esa implantación implica varias tareas simultáneas o, cuando menos, a coordinar: **a)** la coordinación y seguimiento del plan en su conjunto, **b)** acciones sectoriales, **c)** formación y **d)** comunicación.

FUNCIONES Y ROLES A CUBRIR EN EL PROCESO

En el punto anterior hemos hablado de las etapas a cubrir para desarrollar este proceso de reorientación que hemos denominado Plan de Innovación Local. Aquí vamos a identificar **las funciones** a cubrir y **los perfiles de las personas** que pueden desarrollarlas.

**¡Manos
a la obra!**

Es una frase conocida de **Alfons Cornella**, la de que “la innovación son personas”, es decir, son las personas las que son capaces de generar innovación. Por lo tanto, también en un territorio, el desarrollo de la innovación depende de que haya **las personas adecuadas** que estén **en los puestos clave** para desarrollar **las funciones necesarias**.

Yo detallaría cinco grandes funciones: **la estratégica, la sensibilización y comunicación, la de catalización, la función de coordinación y la de desarrollo e implantación.**

1. La función estratégica. Se trata de decidir apostar por la difusión y la implantación de la innovación en el territorio como revulsivo para lograr la transformación cultural que perseguimos. La mejor opción es que esta función la asuma **la administración local** pues, en esta etapa inicial, es el mejor agente para impulsar e invertir a fondo perdido. Y, por supuesto, apostar significa también destinar recursos (presupuesto, personal y un responsable político). Los recursos económicos no necesitan ser muy cuantiosos en un primer momento, pero deben existir.

2. La función de sensibilización y comunicación. El segundo paso a dar es la difusión de lo que es la innovación, cuáles son sus beneficios y, más efectivo, cuáles son las amenazas si no se apuesta decididamente por ella. Se trata de ganar adeptos para la causa de la innovación: personas y colectivos que ya son innovadores y/o que ya han entendido la importancia de la innovación para el futuro.

Hay dos grupos de destinatarios preferentes para esta acción: por un lado, los agentes clave del territorio que necesitamos sumar –patronales y asociaciones empresariales, centros universitarios y tecnológicos, grandes empresas, entidades financieras–, y también otras administraciones que pueden contribuir aportándonos recursos.

Por otro lado, debemos intentar **hacer aflorar el talento local**. Esas personas, brillantes en su actividad profesional o social que tienen iniciativas innovadoras, a veces, provocadoras. Personas que nos interesa implicar en nuestro proyecto de innovación en la ciudad. Si les damos una plataforma para reunirse y comunicarse, serán una importante fuerza de impulso para nuestro proyecto.

Otro punto muy importante es **la promoción de los ejemplos locales de innovadores**, presentándolos como buenos ejemplos a emular. Éstos no necesitan ser sensibilizados. Ellos ya aplican la innovación en su día a día. Por eso los necesitamos para que nos ayuden a sensibilizar a los demás (es incomparablemente más efectivo dar ejemplos de nuestra misma ciudad que recurrir a referencias externas). Por otro lado, si conseguimos agrupar a estos innovadores locales de forma que tomen conciencia de que no están solos, pueden convertirse por

**¡Manos
a la obra!**

sí mismos en una fuerza de promoción de la innovación en sus ámbitos respectivos.

También aquí es la administración el agente que más fácilmente puede hacer esta función aunque es bueno disponer de aliados (por ejemplo, los medios de comunicación locales).

3. La función de catalización. Una vez hemos conseguido despertar el interés de un cierto número de agentes, debemos empezar a trabajar para que cada uno de ellos inicie actuaciones en la línea de innovación. Si conseguimos, además, que desarrollen acciones conjuntamente con algún otro agente, estaremos creando otro aspecto cultural esencial: la colaboración. La misma función debemos intentar poniendo en contacto las personas innovadoras y consiguiendo que creen grupos para desarrollar acciones y proyectos. De nuevo, esta función recae lógicamente en la administración local.

4. La función de coordinación. Una vez que hemos conseguido iniciar un movimiento hacia la innovación de diversos agentes locales, pasa a ser esencial la función de coordinación. Y ello, por varios motivos.

Puede aparecer en algunos agentes la tentación de aprovechar el efecto “imagen” de lo nuevo, el querer aparecer como líder del nuevo movimiento. Para ello, fácilmente pueden empezar a proliferar jornadas o premios al “innovador del año”.

Conviene coordinar esfuerzos para 1) aprovechar los recursos (mejor hacer un premio conjunto potente a la innovación que tres premios con pocos recursos y compitiendo entre sí), 2) para evitar coincidencias de actividades en el mismo momento que se contraprogramen unas a otras, 3) para elaborar un plan de sensibilización y formación, 4) para conseguir un flujo informativo continuo. Ya hemos avanzado que, para conseguir esta coordinación es para lo que proponemos desarrollar un Plan de Innovación Local de forma conjunta con los agentes relevantes. Un proceso que describimos en el apartado siguiente “¿Y por dónde empiezo?”.

Es muy importante hacer avanzar de forma equilibrada todas las acciones. Por otra parte, hay que conseguir una lluvia fina de noticias lo más continua posible. También debe considerarse el momento adecuado para cada acción. Especialmente, conviene no adelantarse con las acciones antes de que su público objetivo esté preparado para recibirlas. Por ejemplo, sería una pérdida de esfuerzo organizar un máster en innovación en un territorio en el que no exista todavía la sensación de la necesidad de innovar.

5. La función de desarrollo e implantación. Pocas explicaciones requiere este título. Solamente remarcar la importancia fundamental que tiene el mantener una unidad de acción entre los 4 grupos de agentes implicados: administración, empresa, universidad y sociedad. Quizá

¡Manos a la obra!

merece la pena mencionar que los recursos que puedan aportarse determinarán la mayor o menor amplitud, la mayor o menor velocidad con que conseguiremos los efectos deseados. Por lo tanto, es también muy importante disponer de una buena capacidad para conseguir recursos económicos externos. Sobre la coordinación del desarrollo e implantación daré más indicaciones en el siguiente apartado titulado “¿Y por dónde empiezo?”

Como podéis ver, la administración local tiene un papel clave en el desarrollo de la innovación en una ciudad. Quizá sea posible que el fenómeno se produzca por otras vías con otros promotores. Quizá, pero parece improbable. De todas maneras, la administración pública local tiene la responsabilidad y la obligación de que un proceso así se desarrolle en la ciudad. Y para llevarlo a cabo, debe ponerse al frente del movimiento y no, esperar a que alguien más, con muchos menos recursos, intente hacerlo.

¿Y POR DÓNDE EMPIEZO?

En el proceso de cambio estratégico y cultural al que está dedicado este libro, hay una parte absolutamente fundamental que es aquélla en que la ciudad debe definir, conjuntamente, cuál es el camino que toma para incorporarse a la sociedad del futuro. A esa parte del proceso la hemos llamado **Plan de Innovación Local**. En este apartado vamos a centrarnos en dar orientaciones sobre cómo realizar este Plan y sobre cómo organizar su desarrollo y aplicación una vez que la ciudad lo ha aprobado.

1. Elaboración del Plan de Innovación Local

Si bien la administración local por sí sola no tiene la capacidad de modificar la orientación económica de un territorio, si que puede, y debe, liderar el proceso de reflexión, debate y definición sobre los caminos a seguir en el futuro.

0) El punto de partida es un compromiso político claro y firme al máximo nivel. Sin ese compromiso, cualquier esfuerzo será en balde (de ahí que haya numerado con 0 esta condición previa). Doy por supuesto, por lo tanto, que el Alcalde y su gobierno apuestan por dar este paso y por aportar los recursos necesarios.

1) A parte de que el Alcalde y su gobierno hayan dado su bendición al proceso, es importante saber quién, de forma efectiva, va a liderar el Plan de Innovación. Según sea el propio Alcalde, un Concejal o la Agencia de Desarrollo Económico Local –ADEL– tendremos distintos niveles de liderazgo, de ejecutividad de las decisiones y también de complicidad público–privada. Aspectos, todos ellos, a tener en cuenta para el éxito del Plan.

2) Hay que constituir un equipo de trabajo para elaborar el Plan. Por supuesto, vamos a necesitar contratar un experto pero es imprescindible

¡Manos a la obra!

que a su alrededor haya técnicos del propio Ayuntamiento. Tanto para aportar información local de todo tipo al experto (información que no siempre se encuentra en anuarios o informes) como para conocer a fondo el proceso y la información que va a generar. No olvidemos que, después de elaborar el Plan, habrá que aplicarlo y llevarlo a la práctica. Entonces, será muy importante contar con personas que hayan conocido al detalle cada momento de la elaboración del Plan.

3) Respecto al experto, conviene que sea experto y que se comprometa con el Plan. Es decir, que no se limite a recoger ideas y opiniones y a plasmarlas en un documento, sino que pueda aportar y aporte conocimiento, ideas y propuestas de actuación al Plan. Por otro lado, el tipo de servicio que debemos solicitar no es tanto la elaboración de un documento como un acompañamiento en el proceso. Se trata de que nos impliquemos activamente en el Plan y de que aprendamos lo más posible sobre la ciudad, los agentes influyentes y sus ideas y opiniones.

4) Al equipo de trabajo le corresponde elaborar un diagnóstico de partida, a ser posible basado en cifras socio-económicas consistentes: sectores, importancia de cada uno, evolución (cuáles son crecientes y cuáles, decrecientes, relaciones entre ellos, sinergias,...).

5) En paralelo, elaboraremos una lista de personas relacionadas con la ciudad que puedan realmente aportar visiones significativas y enriquecedoras al trabajo. Personas que tengan una visión global porque estén “en el mundo”: empresarios, científicos, profesionales, artistas, políticos o activistas, jóvenes y viejos, que vivan en la ciudad o, incluso, que hayan podido emigrar para desarrollar sus carreras profesionales. **Son los agentes de innovación.**

No debe elegirse a nadie por el cargo que ocupa sino por el valor que puede aportar. En esta parte del trabajo, necesitamos trabajar con personas, no con instituciones o sus representantes. Estas personas, sin duda estarán encantadas de aportar a su ciudad una parte del conocimiento que han podido adquirir a lo largo de años de experiencia.

El número de agentes de innovación no será muy amplio (entre 10 y 20) aunque deberá ofrecer una diversidad de perfiles suficientemente representativa.

6) El equipo de trabajo, a partir de la información que tengamos disponible sobre el territorio y de las entrevistas en profundidad que deberá hacer a cada uno de los agentes de innovación, elaborará una primera propuesta con las líneas estratégicas y las acciones para cada una de ellas. Todo ello se hace bajo la dirección del experto. Las entrevistas, en particular, las hace personalmente el experto, acompañado por al menos un técnico del equipo de trabajo.

**¡Manos
a la obra!**

7) Respecto a los documentos y su contenido. El diagnóstico debe estar hecho a la medida. No sirve para nada hacer diagnósticos genéricos, aplicables casi a cualquier ciudad de nuestro entorno. Es fundamental que el diagnóstico apunte a las fortalezas y debilidades de nuestra ciudad.

Respecto a las acciones que se propongan dentro de cada línea estratégica, es importante que sean acciones concretas (Por ejemplo: impulsar el emprendimiento, no es una acción concreta. No nos sirve como acción. Crear un fondo de business angels local, sí es un acción concreta). También es importante que se propongan un número limitado de acciones y que estén priorizadas. De esta manera, será más fácil pasar a la acción una vez aprobado el Plan.

8) Para implicar en el proceso, no sólo a los agentes de innovación, sino al conjunto de agentes locales –económicos, universitarios, sanitarios, educativos, culturales o sociales–, hace falta convocarlos para que puedan conocer, seguir y hacer aportaciones al proceso en diferentes momentos: desde el inicio del mismo hasta la presentación de las conclusiones finales incluyendo también algunas sesiones de debate.

9) Si hay un compromiso consistente, el consultor es adecuado, el equipo de trabajo, capacitado, los agentes de innovación, bien escogidos y el proceso de información/debate bien realizado, podemos acabar el Plan de Innovación contando con las líneas más acertadas, las acciones adecuadas y, sobre todo, un conjunto de agentes locales que comparten el Plan y sus propuestas y que están dispuestos a sumarse.

Hasta aquí las indicaciones para elaborar el Plan de Innovación. El paso siguiente es su aplicación y también es un proceso no exento de dificultades.

2. Despliegue y seguimiento del Plan de Innovación

El reto está en evitar que nuestro flamante Plan de Innovación acabe olvidado en una estantería y haya servido, exclusivamente, para cumplir un compromiso o para organizar un acto de presentación. Y es por eso que lo hemos elaborado tal como lo he explicado. Porque elaborándolo con la complicidad de la ciudad es mucho más fácil que lo llevemos a cabo entre todos. No obstante, eso no va a ser un proceso espontáneo sino que necesita ser impulsado, coordinado, seguido y controlado. ¿Cómo vamos a hacerlo? Quién debe llevar a cabo esta función?

Habrà que crear una organización ad-hoc en la que participen las instituciones que tengan responsabilidades en la ejecución del Plan.

¡Manos
a la obra!

Esa organización debe tener tres niveles:

1) Un Comité estratégico. Muy reducido, deben integrarlo sólo los máximos responsables de los agentes esenciales. El Alcalde de la ciudad y, según los casos, el Presidente de la Cámara de Comercio o el del Parque Tecnológico o el máximo responsable de las instituciones pertinentes en cada ciudad. En cualquier caso, estamos hablando de 4 o 5 personas. Valida las líneas estratégicas y asegura que encajen en el modelo estratégico del territorio.

2) Un Comité ejecutivo. Incorpora representantes de alto nivel de cada uno de los agentes con responsabilidad en el despliegue de alguna de las líneas o acciones del Plan. Aprueba los planes y calendarios de ejecución, supervisa el cumplimiento o modifica el plan de trabajo aprobado.

3) Un Comité de trabajo. Integrado por técnicos de cada uno de los agentes con responsabilidad en las líneas y acciones del Plan, elabora los planes de actuación, asegura el cumplimiento de cada uno de los hitos de cada acción,.....

En cada ciudad podrá haber variaciones. Donde exista una Agencia de Desarrollo Económico Local, probablemente se le encargará la responsabilidad de coordinar tanto el Comité ejecutivo como el de trabajo. Donde no exista, esas responsabilidades quizá se adjudiquen a distintos agentes locales. En cualquier caso, el criterio básico es la consecución de la máxima operatividad. Es decir, que quien asuma cada una de las responsabilidades debe comprometerse a dedicar esfuerzos y recursos para su puntual cumplimiento.

CONCLUSIÓN

Con estas indicaciones sobre seguimiento y coordinación del plan concluye este Manual. Ha dibujado los mimbres necesarios para poner en marcha un desarrollo económico de futuro para vuestras ciudades y la forma de entrelazarlos. Ha repasado criterios, políticas y procesos. Ahora os toca a cada uno de vosotros tomar del libro todo aquello que creáis de aplicación a vuestro entorno y, sin duda, tenéis mucho trabajo por delante. Si este texto os ha ayudado a enfocar las soluciones de futuro para vuestra comunidad, me sentiré feliz. Y, desde luego, os animo a aportarme vuestras ideas y experiencias para una futura 2ª edición del Manual. ¡Muchas gracias!”

Agradecimientos

Con este libro he pretendido contribuir al cambio cultural que debemos generar entre todos en nuestras ciudades. He plasmado en él 10 años de experiencias locales muy diversas e intensas. ¡Ojalá que os resulte inspirador y os ayude a mejorar la calidad de vida de vuestros conciudadanos! Si fuera así, las gracias debéis dárselas a todas las personas que os cito a continuación y a muchas otras que también han contribuido, en mayor o menor medida, a que estéis leyendo hoy este Manual.

Dejadme empezar por **Carles Esquerré** que fue quien, durante una cena en Enero de 2010 me convenció de que tenía que escribir este libro.

A **Jordi Valls**, mi Alcalde, quien desde 2001 dejó volar mi imaginación y apoyó mis propuestas más atrevidas. A **Alfons Cornella**, quien me dijo (2003) que no era la tecnología sino la innovación la respuesta a mis preguntas. A **Raquel Egea**, quien trazó, en un fin de semana de creatividad de 2004, la líneas maestras de lo que iba a ser el Plan de Innovación de Manresa. A **Eugeni Terré**, que fue quien consiguió llevarlo a la práctica con pleno éxito en 2005 y lo exportó, luego, a distintas ciudades y comarcas de Cataluña. A **Xavier Ferràs**, que me ha acompañado con sus consejos durante todos estos años. Al **equipo técnico de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Manresa** que he tenido la suerte de liderar y con quien hemos ido creando la mayoría de proyectos que he descrito en este manual. A las ciudades miembros de **Eurotowns** por todo lo que hemos aprendido juntos desde 2003.

A los centenares de **lectores de mi blog** que, desde el año 2005, habéis alimentado con vuestras visitas mi voluntad de continuidad en la edición de un post tras otro, edición que ha culminado ahora en el manual que os presento. Sin tod@s vosotr@s, seguro que no habría tenido la fuerza de voluntad para escribirlo.

Y, por lo que se refiere a la elaboración y promoción del manual, gracias a **Rakel Mendiola**, por editar ese montón de ficheros de Open Office que puse a su disposición y convertirlo en el libro que estáis leyendo y a **los amigos de E2S** que confiaron en mí y me dieron fuerza (y muchas horas de excelente trabajo) en el inicio de mi aventura.

¡A tod@s, muchísimas gracias !