

**REVISTA CIDOB d'AFERS
INTERNACIONALS 47.**
**Ciudades y desarrollo en
iberoamérica.**

El Ayuntamiento y el desarrollo del territorio. El modelo de Alcalá
la Real (Jaén).
Carlos Borrás Querol

El Ayuntamiento y el desarrollo del territorio

El modelo de Alcalá la Real (Jaén)

*Carlos Borrás Querol

Históricamente, los ayuntamientos, por su proximidad al ciudadano, han sido la parte de la Administración Pública más sensible a las necesidades sociales y económicas de la comunidad local. El papel tradicional de los ayuntamientos ha sido: el ejercicio de la autoridad a través del desarrollo de ordenamientos y regulaciones municipales; la prestación de servicios públicos para corregir los desajustes del mercado; y la construcción y el mantenimiento de las infraestructuras básicas de competencia municipal.

Las condiciones económicas actuales imponen a las administraciones locales un nuevo papel que añadir a su función tradicional como administradoras de servicios públicos y gestoras del territorio local. Estas nuevas funciones se materializan en la creación y mejora de un entorno favorable para el desarrollo de estrategias económicas y sociales y en la aplicación, en el ámbito de lo local, de las políticas generadas por las distintas administraciones públicas, sean éstas de carácter nacional o supranacional.

Este nuevo papel de agente dinamizador de la actividad económica de los ayuntamientos conlleva dos requisitos básicos: en primer lugar, considerar a las pequeñas y medianas empresas como aliadas fundamentales en el proceso de generación de riqueza y creación de oportunidades de empleo local y, en segundo lugar, disponer de los procedimientos de gestión adecuados que permitan coordinar, racionalizar y descentralizar las actuaciones de apoyo al desarrollo económico y social, utilizando todos aquellos mecanismos de coordinación a los que pueden acceder en beneficio de su base económica.

A todo ello, hay que añadir las crecientes exigencias de los ciudadanos, que están obligando a los ayuntamientos, no sólo al mantenimiento de los servicios, sino a prestarlos con criterios de eficacia administrativa, eficiencia económica y calidad total.

Ante estos nuevos requerimientos, la respuesta de algunas municipalidades emergentes ha sido muy variada e imaginativa, aunque, dada la singularidad de cada una de ellas, en ningún caso está siendo homogénea. No obstante, cada vez son más los ayuntamientos que están abriendo su campo de actuación a ámbitos no atendidos con anterioridad, y entre los que cabe destacar el fomento del empleo y el estímulo del desarrollo económico.

En efecto, uno de los principales problemas que tienen planteados numerosos ayuntamientos es el desempleo y la desaparición de actividades productivas, las cuales, o bien se destruyen definitivamente, o bien buscan otros centros, más competitivos en su nueva localización, generalmente en los cinturones industriales de las grandes ciudades o en países terceros donde la presión fiscal o sindical tiene menos repercusión. Debido a esto, se asiste a una progresiva desindustrialización y consiguiente trasvase demográfico del medio rural al urbano. Conscientes de ello, cada vez más los ayuntamientos están asumiendo un papel más activo en la creación de condiciones favorables para el desarrollo económico local. Esta intervención de lo público en el desarrollo local se basa en la generación de políticas de promoción económica, traducidas en programas de orientación y capacitación profesional ocupacional, impulsión de la figura del agente de desarrollo local, construcción de polígonos industriales, respaldo a los productos autóctonos, fomento del turismo, así como modernización y adecuación de la actividad comercial, con la consiguiente celebración de actividades de promoción, tales como ferias, congresos u otras.

Todo ello, obliga a las administraciones locales a asumir un liderazgo sobre el territorio, articulando el conjunto de agentes sociales y económicos con capacidad de incidir sobre el mismo, lo cual conduce a una ruptura con la concepción tradicional de una administración local exclusivamente centrada en la prestación de unos determinados servicios de la que hablábamos antes, para pasar a otra que ha ampliado sus capacidades dinamizadoras al área de la promoción económica con visión a largo plazo.

En definitiva, los nuevos ayuntamientos, en su nueva concepción de dinamizadores del territorio, deben favorecer la creación de un entorno favorable para el desarrollo de nuevas empresas y para la aplicación, en el ámbito local, de las políticas generadas en los diversos niveles de las administraciones públicas, sean éstas de carácter nacional o supranacional, ampliando y complementando, de este modo, su papel tradicional de suministradoras de servicios públicos básicos, en beneficio de la base económica y social local¹.

DESARROLLO LOCAL DESDE UNA PERSPECTIVA RURAL

Desde el punto de vista ecológico, los espacios mejor conservados y que mantienen sus ambientes menos alterados se hallan situados generalmente en zonas alejadas de los grandes núcleos urbanos, es decir, se trata de entornos con valores ecológicos y culturales de marcado carácter rural, con graves inadecuaciones de los resortes socioeconómicos e importantes insuficiencias de los medios necesarios para el desarrollo cultural y educacional de la población, convirtiendo estos espacios en áreas social y económicamente deprimidas.

Este desequilibrio, de su sistema socioeconómico, genera una dinámica de carácter regresivo que afecta a gran parte del colectivo juvenil, que se enfrenta a escasas expectativas de empleo y a procesos de desarraigo cultural importantes. Tales circunstancias producen en la juventud estados psicológicos de escepticismo que impiden el desarrollo de esquemas para la explotación de los recursos vinculados a ésta.

Al objeto de orientar, capacitar y servir de elemento motivador y sensibilizador, el municipio debe convertirse en punto de referencia básico que estructure los modelos de intervención en estos espacios, reorientando hacia vías de desarrollo equilibrado, racional y sostenible los objetivos de carácter laboral y de explotación de los recursos naturales, permitiendo así su persistencia y manteniendo la capacidad de renovación de los mismos.

En este sentido, aparece cada vez como más urgente la sensibilización de las autoridades y técnicos municipales, al objeto de acometer planes de desarrollo local y de gestión y explotación racional de los recursos naturales y culturales. Se requieren nuevas formas de pensar y actuar ante la producción, asimilando el carácter de los posibles procesos de desarrollo e incrementando los niveles de eficiencia en la utilización de los recursos, tanto endógenos como exógenos.

Sólo desde el conocimiento de las propias posibilidades y limitaciones podrán conducirse a buen término proyectos más o menos ambiciosos o modestos en su dimensión, pero que deberán contribuir en cualquier caso a la articulación de las iniciativas empresariales de la región, a la generación de renta y empleo y, en definitiva, a la consecución de mayores niveles de bienestar social.

EL MODELO DE DESARROLLO DEL AYUNTAMIENTO DE ALCALA LA REAL

El Ayuntamiento de Alcalá la Real tiene una importante trayectoria en la puesta en práctica de estrategias de desarrollo local. Ha puesto en práctica una alternativa al modelo de desarrollo especulativo, que tiene por objetivo orientar el potencial de desa-

rrollo de la comunidad local, adecuándolo a los intereses de sus ciudadanos y del sistema productivo de forma equilibrada y sostenible.

Este modelo implica un progreso, no solamente económico, sino cultural y de promoción personal, que incide en la creación de nuevas empresas y favorece la generación del empleo, contribuyendo así al equilibrio territorial y a la cohesión social.

Alcalá la Real es un enclave estratégico en la organización territorial del sistema de ciudades del interior de Andalucía. Es un ejemplo clásico de núcleo rural, que ejerce las funciones de capital comarcal suministrando servicios educativos, sanitarios, financieros, administrativos y comerciales, caracterizándose por:

- Predominio en la actividad económica del sector terciario, cuyo rasgo principal es el elevado grado de atomización empresarial.

- Débil comercialización de las producciones agrarias, centradas en el monocultivo del olivar y la ganadería extensiva de caprino y ovino.

- Actividad industrial incipiente y de carácter artesanal.

- Importante complejo industrial que destaca por su tecnología puntera en el subsector de los productos derivados del polipropileno y que exporta al extranjero la mayor parte de su producción.

Desde esta perspectiva, las directrices que orientan las estrategias de desarrollo local de Alcalá la Real son:

- *Creación de empleo.* Se contempla en todos y cada uno de los programas como objetivo prioritario, por considerar que es un factor determinante en el impulso y crecimiento económico del municipio, mostrándose especial atención a los colectivos de jóvenes y mujeres.

- *Modernización de la economía* en todos los sectores productivos, impulsando e incorporando procedimientos de innovación tecnológica (I+D) y los últimos avances de las tecnologías de comunicación e información (TCI) como instrumentos para incrementar la competitividad de las empresas y lograr una producción de calidad y con mayor presencia en los mercados exteriores.

- *Apoyo al sector comercial,* fomentando el desarrollo y modernización de los establecimientos, así como la gestión empresarial de los mismos, incorporando iniciativas de carácter urbanístico que incidan en la mejora de la actividad comercial: aparcamientos públicos, pavimentación, señalización y mobiliario urbano, etc.

- *Inversiones en patrimonio cultural* y en el Conjunto Monumental de La Mota, actuaciones museísticas y de recuperación del patrimonio histórico-artístico, así como el fomento de la artesanía local, como medidas de apoyo a la promoción turística.

- *Plan de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.* Este plan comprende actuaciones formativas, de orientación y autoempleo para la sensibilización de la sociedad hacia esta problemática.

- *Desarrollo equilibrado y sostenible,* respetuoso con la conservación y regeneración del medio ambiente.

- *Cooperación al desarrollo* con las otras regiones más desfavorecidas del planeta, luchando contra la xenofobia y el racismo y favoreciendo la igualdad entre los hombres y mujeres.

Con el objetivo de llevar a cabo estas estrategias, el Ayuntamiento de Alcalá la Real gestiona multitud de programas y proyectos que se coordinan desde el *Área de Desarrollo*. Para el cumplimiento de estos fines el Área de Desarrollo se organiza y estructura en torno a los siguientes departamentos: Departamento de Orientación, Formación y Promoción Socio-laboral; Departamento de Fomento y Apoyo a la pequeña y mediana empresa; Departamento de Promoción Comercial y Turismo (ver figura 1).

A estos departamentos, y según se aprecia en el organigrama adjunto, se adscriben una serie de unidades específicas, así como tres oficinas de gestión: una dedicada a los programas transnacionales y a la cooperación al desarrollo; otra orientada a la gestión del área, propiamente dicha; y la última consiste en una oficina técnica dedicada a la restauración y rehabilitación de los recursos patrimoniales, así como al apoyo técnico a los programas de formación ocupacional dedicados a la especialidad de construcción.

DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN, FORMACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIOLABORAL

La formación permanente y el reciclaje continuado de los recursos humanos, a fin de adaptarlos a las nuevas necesidades de cada momento, son un instrumento fundamental en la política de fomento de la ocupación y la lucha contra el desempleo, facilitando la integración y la promoción laboral de los trabajadores, al tiempo que refuerzan la competitividad de las empresas.

Un Departamento de Orientación, Formación y Promoción Sociolaboral debe dedicarse especialmente al desarrollo económico y a la ocupación, priorizando la capacitación de los recursos humanos y procurando, al mismo tiempo, la intervención de las distintas administraciones mediante sus planes de ocupación de modo que se adecúen plenamente a las necesidades socioeconómicas de la comarca.

Este servicio se constituye en piedra angular de las administraciones municipales en el ámbito de los instrumentos de las políticas activas de empleo, ofreciendo acciones que incrementen la capacidad de ocupación de los demandantes de trabajo de la comarca, de forma que se capaciten los recursos humanos locales para ser competitivos en el mercado laboral, facilitando cuanta información y asesoramiento requieran todas aquellas entidades preocupadas en el desarrollo económico local y la promoción

del empleo, así como a las personas con iniciativas interesadas en la creación de empresas, tramitación de subvenciones, cursos de formación ocupacional y colaboración en la colocación por cuenta ajena.

La filosofía que ampara el origen de este servicio para el empleo responde a las transformaciones económicas de los países desarrollados, en los que el crecimiento económico no conlleva un aumento del empleo y en los que el fenómeno del desempleo es el principal problema social y económico.

Cuando se añaden el freno al crecimiento del empleo, una mayor flexibilidad en la contratación, y el aumento de la población activa, el gasto público no puede atender con prestaciones sociales la insuficiencia demostrada por el mercado de trabajo para generar empleo. Es por ello que observamos, desde la administración municipal, la necesidad de atender a los colectivos con especiales dificultades de inserción, valorando fundamentalmente las políticas activas de empleo.

Desde distintos ámbitos se ha observado que gran parte de las deficiencias productivas o empresariales proceden en algunas ocasiones de una inadecuada formación de los recursos humanos, o de una deficiente adaptación de éstos a los cambios, tanto tecnológicos como profesionales o personales.

Parte de los servicios que deberán prestarse desde estos servicios municipales tienen como finalidad detectar las necesidades formativas y las características del mercado de trabajo, los yacimientos de empleo y fomento de los emprendedores, y la formación y calificación profesional. No obstante, no debe olvidarse que un importante freno a las políticas de empleo lo constituyen las prestaciones sociales que, en forma de subsidio, recibe la mayor parte de la población desempleada, pero también es cierto que desde la administración municipal solamente se puede solventar este obstáculo de forma indirecta, divulgando un nuevo modelo de cultura laboral y capacitando a sus recursos humanos de modo que puedan adaptarse a los cambios de la estructura empresarial y el mercado de trabajo.

El grado de formación laboral del capital humano de las empresas es una buena medida para afrontar los cambios en que estamos inmersos. En momentos de cambio y de recesión económica, es más importante que nunca que el conjunto de los trabajadores tenga una buena preparación. Se han de ir adaptando a los nuevos sistemas de producción, de servicio, de calidad y a las exigencias del mercado laboral. La capacidad de innovar más rápidamente que los competidores permitirá una ventaja clave. Las organizaciones que asumirán protagonismo en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de sus recursos humanos.

La buena preparación laboral de los trabajadores aumenta la competitividad de las empresas. La formación continuada es la llave de la estrategia de la productividad. El aumento de la tecnología o de la inteligencia de la producción acentúa su vulnerabilidad y el elemento humano pasa a adquirir una importancia relevante. Entre dos empre-

sas con la misma tecnología, la variable que hace que una sea más competitiva que la otra son sus trabajadores. La formación ayuda a consolidar las empresas y a prepararlas para responder positivamente a un entorno cambiante y cada vez más competitivo².

Las pequeñas empresas, no obstante, no disponen de la capacidad necesaria para organizar la formación de sus trabajadores y esta situación se agrava cuando se trata de una microempresa. A todo esto deberemos añadir que el marco normativo para la formación continua no favorece a las PYME, a las cuales les es prácticamente imposible ponerse de acuerdo para acceder a las subvenciones en planes agrupados, en planes intersectoriales o en permisos individuales de formación.

Por ello, desde los ayuntamientos debe trabajarse en el diseño de amplios programas de formación sociolaboral, empresarial y comercial, que acojan a los diversos sectores de la población productora, comercial y empresarial, para ofrecerles un marco curricular formativo en el que sus necesidades de formación o reciclaje queden contempladas de forma general, pero también específica, de tal modo que motiven su interés.

Un servicio de tutoría permanente deberá velar por la estricta y permanente adecuación del programa a los intereses formativos de los demandantes y de la oferta laboral. El programa de formación diseñado deberá capacitar los recursos humanos necesarios para su participación en el proceso productivo de nuestra sociedad y afrontar los retos del futuro.

El resultado esperado en las acciones formativas que se desprendan de la propuesta programática enunciada, para el personal desempleado o perteneciente a empresas industriales, comerciales o empleados de la Administración, es la mejora de sus estructuras productivas, comerciales y organizativas y un mejor rendimiento y consolidación de los puestos de trabajo. La formación continua debe crear calidad profesional, estimulando a los colectivos para la formación y haciendo de su ocupación un proceso de evolución y progreso.

El objetivo final de alcanzar nuevas cotas de bienestar para nuestros municipios pasa por dar un paso más en la formación. Una formación que, por otra parte, será preciso impartir de forma permanente, para que nuestras pequeñas empresas y nuestros desempleados puedan hacer frente a la competencia, adaptándose al ritmo de los avances y de los cambios del mercado.

El ámbito de competencias del Departamento de Orientación, Formación y Promoción Sociolaboral consiste en mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos mediante la:

- Prospección y fomento de las posibilidades de empleo en el municipio diseñando las líneas formativas básicas adecuadas para cubrir la demanda de profesionales generada por las diversas estrategias de desarrollo económico y de creación y distribución del empleo.
- Investigación y análisis de las oportunidades de desarrollo en términos de trabajo, sintetizando la información sobre potencialidades de desarrollo y empleo.

- Atención a las enseñanzas de prevención de riesgos laborales, así como al conocimiento de medidas o primeros auxilios a realizar en los centros de trabajo.
 - Mejora y adaptación de las enseñanzas profesionales y de la capacitación profesional para satisfacer las demandas de empleo.
 - Formación continua de autónomos, formación a nuevas tecnologías y recuperación de oficios tradicionales.
 - Potenciación de activos profesionales, especialmente jóvenes agricultores, en lo que afecta a las nuevas tecnologías y a las nuevas fórmulas de organización de la producción.
 - Análisis de las necesidades formativas de la población local.
 - Orientación a los desempleados hacia los nuevos yacimientos de empleo.
 - Reciclaje o adaptación de los trabajadores activos a los requerimientos del mercado laboral mediante la enseñanza de nuevas tecnologías.
 - Desarrollo de las políticas activas de empleo, así como los programas dirigidos hacia colectivos específicos: mujeres, grupos con riesgo de exclusión social y parados de larga duración.
 - Inversión en la formación, capacitación y adaptación de los recursos humanos para los nuevos retos de la sociedad del s. XXI.
 - Revitalización del mercado de trabajo con nuevas iniciativas empresariales, buscando y promocionando yacimientos de empleo.
 - Mejora de la competitividad de los desempleados, aumentando su grado de ocupacionalidad.
 - Establecimiento de una estrecha relación entre la demanda del mercado laboral y la oferta de la formación profesional.
- Para el logro de estos objetivos se establecen los siguientes planes:
- Programas de Formación Profesional Ocupacional.
 - Planes de cursos de formación de nivel básico. Su finalidad consiste en proporcionar a los jóvenes desempleados una mejor disposición para el acceso al mercado de trabajo y la posibilidad de acceder a niveles de formación más elevados.
 - Cursos de formación para promotores de futuros proyectos empresariales. Estos cursos están dirigidos a todas aquellas personas con ideas o proyectos empresariales que deseen constituir negocios propios y necesiten adquirir conocimientos de gestión empresarial.
 - Cursos de simulación empresarial dirigido a los alumnos de Centros de Formación Profesional.
 - Fomento del autoempleo y formación de jóvenes sin cualificación laboral.
 - Plan de Transición al Trabajo. Capacitación de jóvenes desempleados para la búsqueda de ocupación, desarrollando estrategias personales.
 - Programa de formación de formadores.
 - Cursos de formación adaptación y capacitación continuada para los empresarios y comerciantes.

- Cursos de formación y capacitación continuada para los agricultores.
- Cursos de formación y capacitación continuada para los empleados de las PYMES.
- Cursos de formación y capacitación para los empleados de la Administración.

DEPARTAMENTO DE FOMENTO Y APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

A grandes rasgos, el sector secundario de Alcalá la Real, de reducida dimensión y escasa significación económica, carece de una tradición histórica importante dentro de la estructura productiva de la zona. Cabe exceptuar algunas iniciativas en torno a las industrias agroalimentarias que, si bien surgieron hace bastantes años al auspicio de una cultura fundamentalmente agraria y una economía basada en el régimen de subsistencia, no han alcanzado la relevancia económica precisa como para impulsar las principales magnitudes socioeconómicas del municipio (expansión del núcleo habitado, generación de empleos fijos, mayores ingresos y rentas, mejoras en infraestructuras y equipamientos, en la calidad de vida, etc.) y, por ende, el desarrollo endógeno de Alcalá la Real.

El sector secundario en su conjunto goza de una menor implantación dentro del municipio en comparación con los sectores primario y terciario, tal como lo demuestran los siguientes datos:

- En cuanto a la mano de obra empleada en él, es el sector menos creador de puestos de trabajo dentro del sistema productivo comarcal, abarcando al 22,6% de la población ocupada total en 1991.

- Considerando la distribución del Valor Añadido Neto municipal por sectores productivos, las actividades industriales y de la construcción contribuyen a la formación del valor total de esta magnitud con la menor aportación relativa, el 27,93%.

- En relación al número de licencias fiscales, es también el de menor significación, extendiéndose al 23,3% del total de altas registradas en el Impuesto de Actividades Económicas de 1993.

Desde esta situación de partida, se considera que ha llegado el momento de reindustrializar y recomponer el tejido productivo comarcal, aprovechando de forma más eficiente y flexible los recursos disponibles y dinamizando productivamente el potencial que encierran los recursos humanos, tecnológicos, territoriales y, ante todo, naturales infrautilizados. En esta línea, las actividades industriales y de la construcción se configuran como sectores estratégicos de primera magnitud en todo programa de desa-

rollo local que contemple como objetivos prioritarios el aumento de los actuales niveles de empleo en su población activa, así como la mayor generación de riqueza por su sistema productivo.

En líneas generales, la estructura industrial existente en el municipio se caracteriza por encontrarse muy atomizada, escasamente diversificada y dominada por la presencia de pequeñas empresas familiares de titularidad individual en su mayoría, de primera transformación y de procesos simples, poco automatizadas y con un bajo nivel tecnológico, así como por la existencia de industrias ligeras de escasa dimensión, tanto por el reducido número de trabajadores empleados en ellas, como por el modesto volumen de facturación de su negocio. Con una estructura empresarial limitada, estos establecimientos se orientan hacia el mercado local, provincial, y en algunos casos regional, a través de productos no diferenciados por calidad, marca o diseño, y siendo muy pequeña la integración en asociaciones mayores.

De esta caracterización más o menos amplia, habría que exceptuar Derprosa y Condepols, industrias cuya implantación en el tejido productivo local goza de una mayor relevancia, dado que poseen un ámbito de actuación nacional, e incluso multinacional.

Sin embargo, ni tan siquiera aquellas industrias más representativas del sector en el municipio (fundamentalmente, las almazaras de aceite y algunas otras agroalimentarias) han sabido mostrar el carácter dinámico necesario para adaptarse a la evolución de su propio entorno. En efecto, estas empresas de mayor dimensión dentro del sector secundario local han presentado como principales debilidades, de cara al fortalecimiento de su posición competitiva en mercados cada vez más amplios, la falta de aplicación de tecnología moderna y maquinaria innovadora en sus procesos transformadores, la escasa capacidad de cooperación o asociación eficaz, la limitación de servicios de apoyo empresarial, así como la ausencia de formación profesional especializada en su personal (tanto a nivel técnico como gerencial). Tales deficiencias se encuentran estrechamente relacionadas con la aversión al riesgo y con la escasa propensión a la inversión de los recursos humanos del municipio, que conducen a una escasa inquietud emprendedora en el ámbito empresarial. Junto a ello, el individualismo, el conformismo y la falta de espíritu asociativo de la población, limitan la consecución de ventajas tales como una comercialización en común, la ampliación del mercado objetivo, mayor profesionalidad, mejora de la productividad, ahorro de costes, etc.

Por otra parte, la inexistencia de una actividad industrial importante en Alcalá la Real cabría atribuirle, en cierta medida, a la ausencia de aquellos factores considerados determinantes en su localización, tales como la presencia de ciertos insumos industriales y la cercanía de actividades productivas que requieran gran número de industrias auxiliares.

Centrando nuestra atención en la actividad industrial propiamente dicha, considerada separadamente de la construcción, se detecta la posición eminentemente preponderante de la que disfruta la industria agroalimentaria dentro del subsector industrial.

Este predominio tan manifiesto queda patente no sólo en el elevado número de licencias agroindustriales, sino también en el abultado índice de producción agroalimentaria y su importante contribución a la creación de empleo dentro de los respectivos subsectores municipales. En cualquier caso, dentro de esta actividad sobresalen, por su destacada presencia en la zona, la fabricación de aceite de oliva y la industria del pan, bollería y pastelería.

Sea como fuere, es evidente que las industrias relacionadas con los recursos propios del municipio (agricultura, caza, gastronomía, artesanía, turismo, etc.) deben considerarse como puntos de arranque de un lanzamiento industrial del mismo, optimizando las potencialidades de los recursos locales y actuando como elemento impulsores de nuevas iniciativas de desarrollo social y económico.

Llegados a este punto, cabría hacer una pequeña valoración de este indicador. En líneas generales, se observa que en Alcalá la Real los índices de especialización alcanzan valores relevantes en buena parte de las ramas de actividad con representación en la localidad. En cualquier caso, no debe olvidarse que en Alcalá la Real existe una importante industria textil, destacando las iniciativas surgidas en torno a la fabricación de fibras sintéticas. La actividad de fabricación de artículos de materiales de plástico se configura, por su dimensión empresarial, como una de las más relevantes del tejido industrial local. En general, la actividad del sector secundario está bastante atomizada y especializada en aquellas ramas de fuerte componente tradicional y artesanal, así como alrededor de la construcción y la extracción del aceite de oliva, sin olvidar la gran proliferación en los núcleos menores de aquellas actividades con cierta facilidad de “economía sumergida” actuando como refugio de la agricultura, al margen de la fuerte dependencia de la consolidada industria de tamaño medio y alto, que actúa como generadora de otras auxiliares. En resumen, la organización industrial en el municipio es de reducida dimensión, carácter local y escasa modernización tecnológica.

En síntesis, el hecho de que la economía y cultura de Alcalá la Real estén fuertemente influenciadas por el sector primario, hace que los posibles programas dirigidos a la creación de riqueza, la mejora de la actividad económica y el aumento de la capacidad de creación de empleo, pasen necesariamente por la reactivación de los recursos locales agrarios ociosos o insuficientemente explotados, mediante un desarrollo equilibrado y sostenido.

En este sentido, dado el indiscutible dominio del olivar en la zona, aprovechar y estimular adecuadamente las potencialidades y ventajas que la agroindustria del aceite alberga, se perfila como una actuación prioritaria para el desarrollo endógeno del municipio. Así, la instalación de una o varias industrias de refinado y embotellamiento del aceite de oliva, a través de la cooperación entre las almazaras existentes supondría una experiencia ejemplarizante del desarrollo del sector agrícola local en su faceta productiva. La incentivación de asociaciones de segundo y tercer grado, con el fin de hacer

frente al control ejercido por grandes empresas refinadoras multinacionales en la comercialización y envasado, debe ir acompañada de una mejora en la calidad del aceite, obtenida en base a un mayor control en la recepción de materias primas, modernización de instalaciones y perfeccionamiento de las nuevas tecnologías en el proceso productivo.

En todo caso, habría que señalar como un problema de la actividad industrial del municipio que necesita urgente resolución, la falta de sensibilización de su población, particularmente la joven, respecto a la necesidad de crear y promover nuevas iniciativas con gran potencial de desarrollo y de ampliar y remodelar las actividades que se vienen realizando. Ello, unido a los deficitarios niveles actuales de cualificación y capacitación profesional de la fuerza de trabajo disponible en el municipio, pone en entredicho el crecimiento de la productividad y la competitividad del sector secundario en su futuro próximo.

Desde esta perspectiva, los intereses del Departamento de Fomento y Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa se orientan a la identificación y captación de empresas de interés para su instalación en suelo industrial municipal, impulsando la adecuación urbanística y fiscal que facilite la captación e implantación de posibles inversiones extranjeras y estatales y locales. Sus objetivos son:

- Favorecer y canalizar el desarrollo industrial.
- Coadyuvar a la racionalización del urbanismo industrial, como factor defensivo del posible deterioro ambiental e impulsor de la calidad de vida.

Para ello se han previsto las siguientes acciones:

- Realizar, bien conjuntamente con otras instituciones, bien con los medios propios de los ayuntamientos, gestiones de oferta de localización a empresas cuya implantación en el municipio se considere de interés para la economía de la comarca.
- Participar en sociedades públicas, privadas o mixtas promotoras de proyectos de desarrollo territorial que se consideren de interés público.
- Realización de estudios dirigidos a la determinación de zonas de localización, dimensión y ramas de actividad.
- Proporcionar las condiciones adecuadas para la creación de nuevas empresas en todo el territorio municipal.

Asimismo, y al objeto de promover y potenciar ideas y proyectos empresariales propuestos por los jóvenes emprendedores, a las empresas de nueva creación que tengan el domicilio social en el término municipal se les ofrece:

- Cesión de módulos en edificios equipados con instalaciones básicas comunes.
- Asesoramiento empresarial.
- Prestación de servicios comunes (teléfono, fax, informática, fotocopiadoras, salas de reuniones, oficinas privadas, etc.).

Con las medidas dirigidas a la búsqueda de nuevos productos y a la diversificación de la producción se pretende incrementar la competitividad, a la vez que se eliminan los

riesgos derivados de la concentración sectorial, se desarrollan nuevas líneas de actuación con otros productos, y se incide en la mejora la calidad para acceder a nuevos mercados.

Las acciones promovidas desde este departamento consisten en:

- Promover la creación y dotación de infraestructuras y servicios que posibiliten el desarrollo de la actividad industrial.

- Fomentar la industrialización de la economía.

- Apoyar a los emprendedores, simplificando los trámites para la creación y puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales.

- Detectar huecos de mercado en el ámbito productivo local y regional, cubriéndolos con iniciativas de autoempleo y economía social.

- Potenciar la cooperación y el asociacionismo empresarial.

- Promover acuerdos y convenios entre la Universidad y las empresas, para favorecer la investigación y la aplicación de los resultados de las mismas.

- Promover la dotación de suelo e infraestructura para la localización e instalación de nuevas actividades industriales.

- Apoyar la mejora de la competitividad de las empresas, impulsando la cooperación interempresarial, la innovación, el desarrollo tecnológico, la internacionalización y la promoción comercial.

- Crear y potenciar los instrumentos operativos que favorezcan una mejor comercialización de los productos locales.

Respecto a la industrialización de los sectores agrícolas y ganaderos.

- Promover la mejora de la calidad en la producción y mediante la programación de actividades formativas superiores en el sector.

- Activar y desarrollar la industria agroalimentaria como elemento esencial para alcanzar el equilibrio territorial y la consecución de valor añadido en la producción agropecuaria.

- Impulsar el cooperativismo tanto en la producción como en los procesos de transformación y comercialización.

- Mejorar la comercialización.

- Prestar asistencia técnica y de gestión económica a las entidades asociativas y a sus socios.

- Desarrollar actuaciones encaminadas a la realización de estudios y programas I+D destinados a la caracterización de los productos.

- Apoyar las medidas de diversificación en el sector agrícola y ganadero, así como la comercialización de sus productos.

- Impulsar la denominación de calidad y/o de origen para el aceite de oliva del territorio.

- Promover y apoyar la búsqueda de cultivos alternativos.

- Formar a los agricultores y ganaderos, facilitando el acceso documental y formativo a las nuevas tecnologías.

- Fomentar y respaldar las explotaciones ganaderas en la mejora de la calidad de la producción y transformación.
- Promover la modernización de las instalaciones para conseguir un adecuado estado sanitario de la cabaña ganadera.
- Promocionar el asociacionismo.
- Mejorar, rehabilitar y construir nuevos caminos locales.
- Reutilizar los residuos derivados de la explotación agrícola y ganadera.
- Proteger el medio ambiente.

DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y TURISMO

En la perspectiva de potenciar desde la administración local acciones que contribuyan a la dinamización económica del municipio, este departamento tiene dos ámbitos de actuación: *comercio y turismo*. Con ellos, se quiere reactivar el carácter de núcleo comarcal de la ciudad en el sector servicios, y en él adquieren un papel fundamental las actividades de la economía del ocio: restauración, hostelería, comercio, artesanía y actividades culturales.

Este objetivo se articula en torno a una serie de programas que inciden de manera específica en los siguientes aspectos:

- Promocionar el municipio como destino turístico, creando una marca específica basada en la diferenciación y en la promoción del patrimonio arquitectónico y etnográfico, implicando a los agentes sociales locales en la construcción y diseño del mismo.
- Contribuir a mejorar la infraestructura comercial: creación de un centro comercial abierto, peatonalización, y mejora de la escena urbana; así como la introducción de nuevas técnicas de venta que estimulen las iniciativas empresariales adaptándolas a las tendencias de la sociedad actual.
- Divulgar y promocionar los productos locales, animando a la necesidad de fomentar la calidad en la producción y comercialización de los mismos.
- Sensibilizar a emprendedores locales en la generación y mejora de actividades empresariales relacionadas con estos sectores, facilitando su formación y el conocimiento de experiencias viables en el municipio.

A nivel promocional, el Ayuntamiento de Alcalá la Real ha diseñado un programa basado en dos criterios básicos: diferenciación y atracción. Esto es, hacer de lo genuino un rasgo identificativo y potenciarlo con un mensaje estético sobrio y sugerente.

La campaña de promoción ha analizado los elementos singulares y característicos del municipio, encontrando un excelente referente de identificación en el propio nombre de la ciudad que, siendo Alcalá, como otras muchas, es la única que tiene el título de Real. Con las iniciales del nombre “A” y “R”, y destacando los símbolos de la corona (“realeza”) y la llave (“ciudad de frontera en el medievo”) se diseña el logotipo local que, en la publicidad, se sobrepone aleatoriamente sobre un fondo negro en el que se lee el eslogan.

Con estos criterios se han realizado diferentes productos promocionales, fomentando la presencia de las empresas y productos locales al efecto de que la función de promotor del Ayuntamiento redunde en beneficio del tejido empresarial local.

Se ha alentado la creación de una oferta complementaria, presentando actividades alternativas al aliciente monumental de visitas a la Fortaleza de la Mota, articulando el acercamiento del turista a actividades empresariales de la localidad relacionadas con la producción artesanal de alimentos, cerámica, así como exposiciones culturales de carácter temporal.

Alcalá la Real dispone de un rico patrimonio cultural en un entorno paisajístico de gran belleza, que puede permitir un desarrollo sostenible, respetuoso con los valores naturales de su entorno, la modernización y tecnificación de sus actividades tradicionales, así como el impulso de nuevas actividades del sector terciario, relacionadas con las industrias y servicios del ocio, la cultura y el turismo.

UN NUEVO PROYECTO DE CIUDAD:

ALCALÁ LA REAL, UNA ENCRUCIJADA EN EL TIEMPO

Alcalá la Real ha desarrollado su personalidad histórica en relación con su enclave de frontera entre dos mundos, dos paisajes y dos culturas: el Al-Ándalus y el Reino de Castilla, en el contexto de la Europa medieval, polarizada por el Islam y la Cristiandad.

La antigua ciudad fortificada de La Mota constituye un monumento a los orígenes del poblamiento del paisaje alcalaíno: más de 6.000 años de ocupación continuada que hacen de este conjunto una invitación al descubrimiento en profundidad de este impresionante paisaje.

La experiencia específica, que ha hecho de Alcalá la Real una referencia destacable en el campo de las iniciativas de desarrollo local, permite abordar un planteamiento innovador en un nuevo estadio de las políticas locales de fomento del bienestar y de la activación económica. Por lo tanto, y aunque el eje central parte de las posibilidades

de desarrollo de los valores culturales, la dimensión del proyecto que se propone debe entenderse como una iniciativa de carácter estratégico y de relanzamiento de la ciudad.

- Impulsando el desarrollo del sector terciario a partir de la promoción del patrimonio histórico y artístico de la ciudad.

- Proyectando una imagen dinámica y moderna de Alcalá la Real, como centro de servicios, en el contexto de la oferta turística de Andalucía.

- Desarrollando las posibilidades que ofrece el patrimonio como factor de desarrollo de una oferta turística y cultural de calidad.

El reto es la combinación de lo propiamente turístico con lo comercial, adaptándolos a las nuevas demandas del visitante y destacando aquellos aspectos de identificación y de diferenciación respecto de otras ofertas turísticas, ampliando el marco espacial del producto a los otros espacios contiguos, reforzando así el carácter comarcal.

El Departamento de Promoción Comercial y Turismo ha diseñado sus estrategias apoyando la innovación y el desarrollo tecnológico, así como la modernización y adecuación de la oferta comercial, de modo que se adecúen a los nuevos requerimientos de la demanda. Asimismo, gestiona los programas de promoción turística al objeto de resaltar los valores ecoculturales del municipio en sintonía con los otros de la comarca, con miras a estructurar una oferta homogénea, equilibrada y de suficiente interés.

Desde este departamento se coordina y dinamiza el desarrollo de instrumentos de apoyo a la gestión comercial, poniendo en marcha actuaciones concretas que aboguen por la *evaluación de gestiones*. En este sentido, se han dispuesto medidas y mecanismos que apoyan la realización de estudios que permiten la evaluación de las carencias, de las debilidades y amenazas, así como de las potencialidades y fortalezas de los diversos sectores comerciales, y que deben permitir la aplicación de las medidas que permitan a las empresas evaluar sus carencias y de este modo implantar acciones efectivas que representen una mejora y adecuación del sector comercial a los retos que los nuevos modos de distribución y ventas requieren, y una mejora concreta de su competitividad. En este apartado, y a medio plazo, las líneas de trabajo que se proponen se orientan en la dirección siguiente:

- Apoyo a proyectos de I+D.
- Búsqueda y diversificación de productos.
- Apoyo a la gestión y al *marketing*.
- Planificación e implantación de estrategias de competitividad.
- Diseño de actuaciones urbanísticas que adecúen la oferta comercial y corrijan ciertas desviaciones que frenan el desarrollo y promoción del sector comercial.
- Formación e información comercial y de imagen.
- Formación y sensibilización de los agentes locales a través de la celebración de diferentes cursos formativos en el municipio.

La otra medida encaminada a la mejora de la gestión empresarial y comercial consiste en el apoyo y promoción de la gestión del marketing con el ánimo de incentivar la pla-

nificación de las estrategias comerciales de las empresas, la prospección de mercados y, muy especialmente, la de aquellos proyectos que incidan a corto o medio plazo en dinámicas que impulsen la comercialización y la potenciación de estrategias sobre el producto.

El diseño de actuaciones urbanísticas y programas de formación e información comercial y de imagen deberán permitir la inaplazable adecuación de la planificación urbanística a la oferta y demanda comercial, la de los recursos humanos y, por tanto, también de las entidades comerciales, a los nuevos retos y competencias generados por la mejora de la infraestructura viaria con Jaén y Granada, la fuerte competencia a la que se ve sometido el sector comercial de la comarca por el impacto de las grandes superficies comerciales, la inadecuación de estructuras y filosofías comerciales ya obsoletas y otras que impiden, no sólo el desarrollo y crecimiento de la actividad comercial, sino su misma pervivencia.

Las intervenciones promovidas desde el Departamento están dirigidas a:

- Favorecer las funciones de Alcalá la Real como centro comarcal.
- Potenciar los recursos patrimoniales, medioambientales y culturales como factores de desarrollo.
- Invertir en patrimonio cultural y natural como medida de promoción turística y apoyo y fomento de la artesanía.
- Coordinar la revalorización de los recursos patrimoniales y medioambientales, gestionando la dinamización de éstos como recurso económico.
- Realizar las campañas de comunicación y promoción local.
- Sensibilizar a los sectores dependientes del turismo, hostelería y comercio, hacia la excelencia en los servicios.
- Consolidar Alcalá la Real como destino turístico.

El Ayuntamiento de Alcalá la Real canaliza y estructura la dinámica emprendedora del municipio, poniendo a su servicio el Área de Desarrollo, un instrumento que responde a las exigencias del equilibrio territorial y desarrollo sostenido cuya finalidad es el bienestar social, la calidad de vida y la prosperidad de los ciudadanos.

Notas

1. Cómo impulsar las PYME desde las corporaciones locales. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa, pp. 5-9. Madrid, diciembre, 1995.
2. Cartró i Boada, M. (1994): "La formació continuada, clau per al desenvolupament local". En Layret, *Revista de formació ocupació i treball*. p. 166. Vilafranca del Penedès, Barcelona.

Figura 1. Organigrama funcional del Área de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Alcalá la Real

