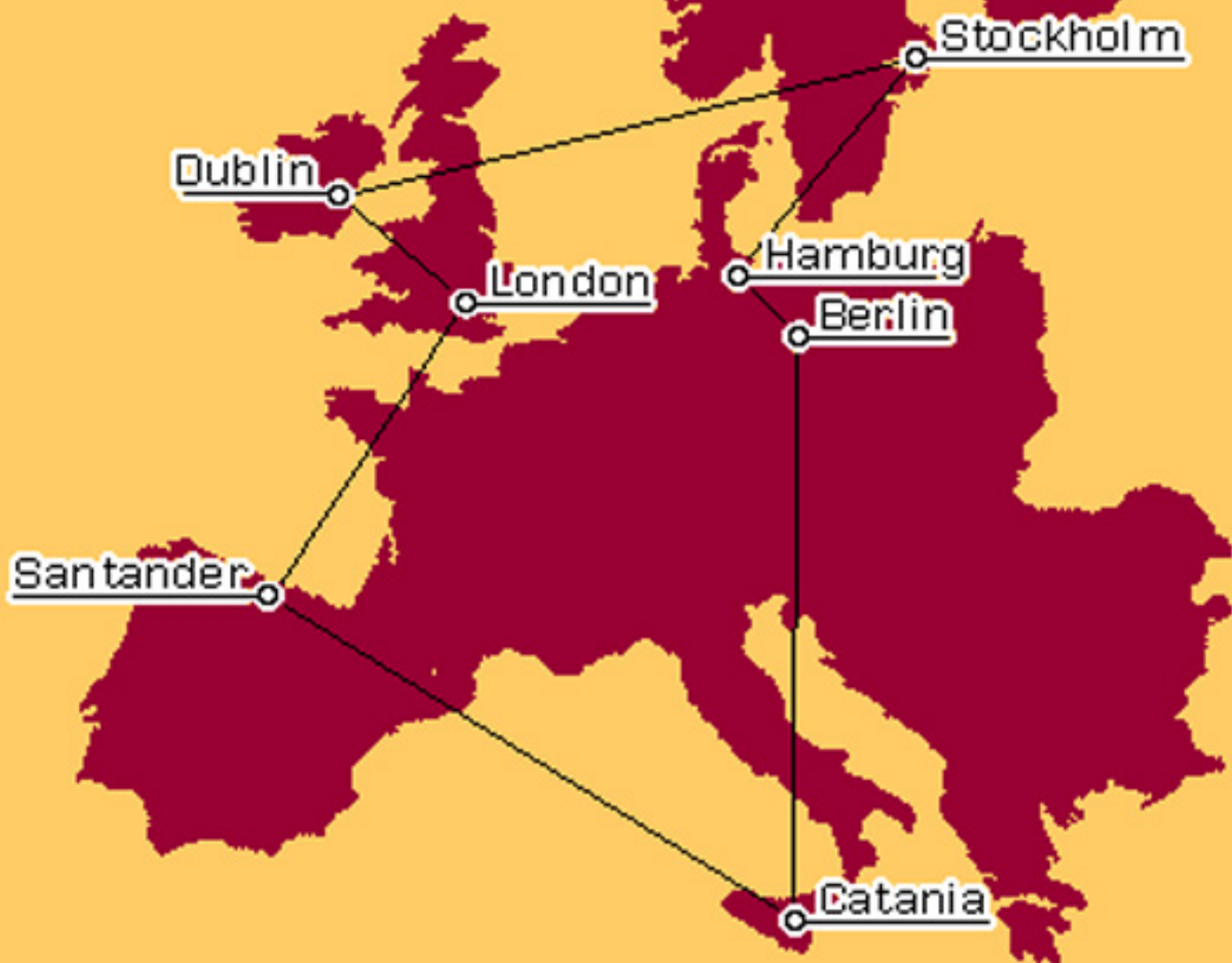


# AVALON

ADDED  
VALUE  
OF  
LOCAL  
NETWORKING



## Rapporto

un proyecto de

Gesellschaft für soziale  
Unternehmensberatung mbH

gsub



en colaboración con



documenta  
INSTITUTO EUROPEO  
DE ESTUDIOS PARA LA  
INTEGRACION Y EL DESARROLLO



HARINGEY COUNCIL



español

# Informe final per DG Empleo y Asuntos Sociales

## AVALON-Added Value of Local Networking

### Estructura:

- Identificación del proyecto
- Versión reducida

### Contenido:

1. Punto de Partida y Objetivos del Proyecto
2. Metodología de Auto-Evaluación
  - 2.1. Análisis Descriptivo y Comparativo
  - 2.2. Casos Estudiados - buenos ejemplos utilizados
  - 2.3. Benchmarking
  - 2.4. Intercambio de Expertos
3. Los Socios transnacionales y sus Territorios
4. « Ejemplos de Buenas Prácticas » de 7 regiones europea
5. Los resultados obtenía en comparación con los objetivos fijados
  - 5.1. Factores de Éxito para las relaciones locales
  - 5.2. Cooperación transnacional – Evaluaciones, conclusiones y recomendaciones
  - 5.3. Los resultados de benchmarking
  - 5.4. Propagación

<b>Título</b>	AVALON - Added Value of Local Networking
<b>Director del Project Persona de Contacto</b>	Dr. Reiner Aster Bettina Papenburg
<b>Promotor</b>	Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH gsub mbH
<b>Dirección Oficial</b>	Oranienburger Straße 65 D- 10117 Berlin Tel: +49 /030/ 284 09 -0 Fax: +49 /030/ 284 09 - 210 E-Mail addresses: reiner.aster@gsub.de bettina.papenburg @ gsub.de Internet site: <a href="http://www.gsub.de">http://www.gsub.de</a> neu: <a href="http://www.avalon-gsub.de">http://www.avalon-gsub.de</a>
<b>Referencia</b>	VS/2000/0774 – D 59
<b>Fecha inicio</b>	01.01.01 (contractual), 01.02.01 (real)
<b>Fecha finalización</b>	30.09.01 (contractual), 30.09.01 (real)
<b>Nombre del Programa</b>	Medidas Preparatorias para un Compromiso Local por el Empleo.
<b>Medida Nº.</b>	3
<b>Cobertura</b>	El proyecto cubrirá las siguientes áreas geográficas:
<b>Geográfica</b>	Berlin, Hamburg, London, Cantabria and Rome / Catania – Sicily.
<b>Organizaciones socias:</b>	D – Johann-Daniel-Lawaetz-Stiftung UK – Haringey Council and the College of North East London E – DOCUMENTA I – CIOFS-FP (Centro Italiano Opere Femminili Salesiane – Formazione Professionale)
<b>Organizaciones Asociadas:</b>	IR – Dublín Pacto Local de Empleo S – Europaforum Estocolmo

## **VERSIÓN REDUCIDA: AVALON – Added Value of Local Networking**

### **Breve presentación de la organización promotora:**

Gsub trabaja como compañía de inversiones y ayudas asistida por el Estado de Berlín desde 1991. Actualmente, Gsub apoya cerca de 10.000 puestos de trabajo. Gsub desarrolla y lleva a cabo proyectos europeos, por ejemplo, dentro de las iniciativas comunitarias ADAPT y ECOS OVERTURE. Gsub además, coordina el Pacto de Empleo Territorial de Neukölln desde 1998. Posee la certificación ISO 9001, de acuerdo al DIN, y la IQNet.

### **Punto de Partida y Objetivos del Proyecto**

En el formulario partimos de dos hipótesis para AVALON:

- A) Estudiar el papel del sector privado en los Pactos Locales de Empleo así como su apoyo a las microempresas en los procesos de *start-ups*.
- B) Estudiar las perspectivas de empleo resultantes de la cooperación entre los diferentes socios más allá de su esfera habitual de influencia.

El objetivo del proyecto se definió en términos de análisis, evaluación y posterior desarrollo de la experiencia obtenida por el promotor y sus socios en la realización de proyectos de desarrollo local o pactos territoriales de empleo.

## **Metodología de Auto-Evaluación**

En el formulario de solicitud se planearon los siguientes pasos como elementos metodológicos del proyecto AVALON:

- Talleres de Trabajo abiertos
- Newsletters
- Análisis descriptivos y comparativos
- Primera Conferencia
- Intercambio de Expertos Transnacional
- Taller de Trabajo Final
- Conferencia Final (segunda)
- Informe Final
- Materiales para difundir los resultados
- Benchmarking

## Los resultados en resumen : Principales Factores de Éxito – Análisis Comparativo de los 15 Ejemplos de Buenas Prácticas

Según nuestro análisis comparativo, los siguientes factores pueden considerarse como los elementos más importantes para el éxito de la estrategia de empleo local:

1. Crear asociaciones y redes horizontales complementarias a nivel local o transnacional.
2. Activar las empresas locales – no sólo las organizaciones, que las representan – para que se unan a la iniciativa de desarrollo local al pacto. (Comprometer a las empresas grandes y matrices así como también a las PYME´s y microempresas)
3. Fomentar y apoyar los proyectos de puesta en marcha de empresas, pero también ocuparse las empresas que ya existen. En otras palabras: mejorar el la tasa de nacimiento y supervivencia de las empresas a nivel local.
4. Considerar la interdependencia entre la competitividad de una región y la competitividad de las empresas en la región.
5. Reforzar la identidad corporativa (IC) y el márketing de la región.
6. Tener en cuenta las necesidades de los residentes – combinar los asuntos sociales y económicos.
7. Mejorar las aptitudes locales y de orden interno de las empresas.
8. Ocuparse de los asuntos económicos: combinar distintos recursos – medios privados inclusive – para conseguir la sinergia.
9. Analizar las condiciones locales antes de implantar la estrategia de desarrollo local (estudio de viabilidad), organizar la evaluación formativa y enfocar desde el principio el proyecto de desarrollo local hacia objetivos cualitativos y cuantitativos.
10. Elegir a un intermediario competente, profesional y comprometido (puede ser privado o sin ánimo de lucro).
11. Desarrollar un plan de acción destinado a aumentar el empleo, la transferibilidad y la innovación.

### Propagación

<b>Taller abierto de Berlin</b>	<b>del 22 al 23 de marzo</b>
<b>Primera Conferencia de Roma</b>	<b>del 21 al 22 mayo</b>
<b>Segundo Taller de Londres</b>	<b>del 5 al 6 julio</b>
<b>Conferencia internacional final</b>	<b>del 13 al 14 septiembre</b>

Los siguientes materiales eran producido y transmitido a los socios transnacionales y sus reds para difundir al público:

- 1) Versión reducida, EU – versión, Informe final en D, E, ES, I
- 2) PDF- folletos de presentación en D, E, ES, I
- 3) CD-Rom con todas las materiales en D, E, ES, I
- 4) Presentación en el Internet con todas las materiales: en D, E, ES, I  
[www.avalon-gsub.de](http://www.avalon-gsub.de)

## Contenido:

# AVALON – Added Value of Local Networking

## 1. Punto de Partida y Objetivos del Proyecto

Al comenzar este informe final, nos gustaría repetir algunos de los objetivos iniciales e hipótesis tal y como fueron formulados en el formulario de solicitud. En el formulario partimos de dos hipótesis para AVALON:

- A) Estudiar el papel del sector privado en los Pactos Locales de Empleo así como su apoyo a las microempresas en los procesos de *start-ups*.
- B) Estudiar las perspectivas de empleo resultantes de la cooperación entre los diferentes socios más allá de su esfera habitual de influencia.

El objetivo del proyecto se definió en términos de análisis, evaluación y posterior desarrollo de la experiencia obtenida por el promotor y sus socios en la realización de proyectos de desarrollo local o pactos territoriales de empleo. El proyecto AVALON trataba de encontrar y recoger una estrategia general y transferible obtenida a través de la comparación de los ejemplos de buenas prácticas desarrollados en las diferentes regiones. Lo que es más, se trató de descubrir cómo fomentar el espíritu empresarial en los distritos con altas tasas de desempleo y graves problemas sociales<sup>1</sup>.

Para poder hacer frente a estos temas, de forma que pueda ser entendido no sólo por los representantes de las empresas, sino también por una audiencia más amplia a la que iba dirigido el proyecto, se definieron en un primer folleto las siguientes preguntas:

- ¿Cómo pueden participar las empresas – PYME's, minoristas y empresas artesanales, empresas recién creadas y grandes empresas – en asociaciones locales para promover el empleo?
- ¿Qué beneficios adicionales pueden esperar las empresas y qué están dispuestas a aportar por su parte?
- ¿Cómo se puede apoyar, principalmente a nivel local, a aquellas personas que quieren crear por primera vez una empresa?
- ¿Cuáles son –planteados de un modo general- los factores de éxito de las asociaciones para promover el empleo?

---

<sup>1</sup> Ver el formulario de solicitud de gsub mbH, Proyecto AVALON, «Descripción detallada del proyecto», 06-09-2000

## 2. Metodología de Auto-Evaluación

En el formulario de solicitud se planearon los siguientes pasos como elementos metodológicos del proyecto AVALON:

- Talleres de Trabajo abiertos
- Newsletters
- Análisis descriptivos y comparativos
- Primera Conferencia
- Intercambio de Expertos Transnacional
- Taller de Trabajo Final
- Conferencia Final (segunda)
- Informe Final
- Materiales para difundir los resultados

Todos los pasos se llevaron a cabo tal y como habían sido planeados aunque con algunas limitaciones en lo que se refiere a la audiencia invitada a las reuniones y el intercambio de expertos. No pudimos invitar a todos los participantes previstos a las reuniones debido a limitaciones económicas. Por la misma razón, hubo de acortarse el número y la duración de la estancia de los expertos en las diferentes regiones.

Sin embargo, en la primera conferencia celebrada en Roma, decidimos incluir algún elemento más, como el "Benchmarking" y los "Casos Estudiados" buscando la obtención de mejores y más fiables resultados.

### 2.1. Análisis Descriptivo y Comparativo

Para poder comparar las regiones usamos una tabla estadística que contenía:

- Total de la población
- Tasas de desempleo
- Tasas de empleo
- Total desempleados de larga duración
- Producto Nacional Bruto
- Principales ramas de la economía

Además, una descripción cualitativa de cada región facilitó la obtención de más información para poder llevar a cabo la comparación entre esas regiones y entre las áreas específicas en las que se habían desarrollado los proyectos de buenas prácticas.

En el taller de trabajo de Berlín, quedó diseñado por parte del promotor un primer boceto de lo que sería el análisis comparativo a partir de los informes enviados por los socios y otros expertos que asistieron al taller de Berlín el 22 y 23 de marzo y enriquecidos con las presentaciones realizadas por su parte en este primer taller de trabajo.

La lectura de SEYFRIED (2001) sirvió como base teórica para este taller de trabajo abierto en Berlín, así como algunos aspectos del trabajo de PUTNAM <sup>2</sup>. Analizando los diferentes materiales, el objetivo de esta primera comparación era encontrar los principales factores de éxito de las actividades de empleo local, especialmente aquellos relacionados con el nivel de implicación de las empresas o del sector privado.

Este primer análisis comparativo se realizó teniendo en cuenta posteriores documentos, más elaborados, enviados por los socios al promotor, además de las aportaciones realizadas durante los diferentes encuentros (talleres de trabajo y conferencias). Este método nos permitió identificar los factores de éxito claves, las formas de fomentar la participación de las empresas y los elementos transferibles a otras regiones Europeas diferentes.

## **2.2. Casos Estudiados - buenos ejemplos utilizados**

Los buenos ejemplos utilizados como base para el análisis comparativo eran los clásicos "casos estudiados". Cada socio presentó uno o dos ejemplos elegidos como ejemplos de "buenas prácticas" que hubieran o estaban llevando a cabo en su región, relacionados con la participación de las empresas o el apoyo a los *Start ups*.

Además, en los diferentes estudios se describieron las redes o asociaciones locales, sus instituciones, las diferentes relaciones entre los socios etc basado siempre en sus propias experiencias, y definiendo limitaciones y recomendaciones de transferibilidad.

Para poder definir las recomendaciones, se necesitaron métodos de triangulación y observaciones importantes. El principal esfuerzo se concentró en resumir las estructuras típicas. Estos fueron los resultados de los clusters, y posiblemente los indicadores de éxito de los pactos de empleo locales se detectaran con independencia de las condiciones específicas estructurales de cada uno. El objetivo fue resumir las *win-win-situations*.

Este plan de acción combinó métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una aproximación multi-metódica.

## **2.3. Benchmarking**

Durante la conferencia de AVALON celebrada en Roma – se decidió llevar a cabo un proceso de benchmarking como herramienta adicional para analizar los diferentes pactos de empleo territoriales que formaban parte del proyecto.

## **2.4. Intercambio de Expertos**

El intercambio de expertos se planeó con el objetivo de obtener una visión más profunda, un mayor conocimiento, de lo que es el trabajo de los socios. Un experto de cada socio participó de forma activa en la actividad diaria de otro de los socios, el que él o ella visitara.

---

<sup>2</sup> Robert D. Putnam – Making Democracy work – Civic Traditions in Modern Italy, Princeton University Press 1993

Las visitas permitieron al experto conocer las estructuras de redes de los socios, compararlas con las que tenían ellos mismos “en casa” y decidir si podían o no ser transferibles a su propia región. Una vez finalizado el intercambio, los expertos escribieron un informe detallando las impresiones recogidas y todo lo que pudiera aportar algo o estar relacionado con los objetivos del proyecto AVALON.

Para asegurarnos que los resultados eran comparables, el equipo de AVALON diseñó un cuestionario en la conferencia celebrada en Roma que era de obligado uso por parte de todos los expertos.

### **3. Los Socios transnacionales y sus Territorios**

Los socios que trabajaron en el proyecto AVALON son organizaciones que trabajan en territorios muy diferentes en cuanto a un montón de variables como por ejemplo la tasa de desempleo, demografía, grado de urbanización, estructura económica y condiciones políticas.

#### **3.1. London: Haringey Council and The College of North East London (CONEL)**

The Haringey Regeneration Partnership reconoce y valora la diversidad de culturas y comunidades que forman el distrito y ha adquirido el compromiso de garantizar que sus actividades de revitalización se lleven a cabo en beneficio de todas las comunidades desfavorecidas. La asociación se ocupa de que las iniciativas beneficien a aquellos grupos de población que tienen más probabilidades de estar en situación de desventaja, como son: las comunidades negras y las comunidades étnicas minoritarias, los jóvenes, los padres solteros y sus hijos, los refugiados y las personas que solicitan asilo, los minusválidos y los ancianos.

El Pacto ha promovido, desarrollado, puesto en práctica y apoyado un número nada desdeñable de proyectos y lo ha hecho en el marco de tres de sus objetivos clave:

- superar los obstáculos que ocasionan la exclusión del mercado de trabajo,
- trazar caminos que lleven a la creación de empleo (empleo sostenible),
- crear puestos de trabajo a nivel local, lo que supondría poder contar con nuevas fuentes de experiencia laboral y empleo.

#### **3.2. Hamburg: Johann Daniel Lawaetz-Stiftung**

La Lawaetz-Foundation se responsabiliza, entre otras cosas, de la asistencia técnica del Fondo Social Europeo, objetivo 3 de Hamburgo y asume las siguientes tareas:

- Asesoramiento para desarrollar las ideas de los proyectos
- Asesoramiento acerca de los conceptos del proyecto del FSE
- Asesoramiento en cuanto a costes y financiación
- Asistencia en la búsqueda de interesados en financiar el proyecto
- Creación de una red de conexiones de los diferentes proyectos

- Organización de intercambio de experiencias.

Asimismo, a la Lawaetz-Foundation le corresponde el papel de asesorar a los desempleados que tienen ideas para crear un start up.

### **3.3. Cantabria: Documenta – Instituto Europeo de Estudios Para La Formación y El Desarrollo**

DOCUMENTA es una entidad sin ánimo de lucro cuyo objetivo es el apoyo al desarrollo local desde una dimensión integral atendiendo a factores educativos, sociales, económicos, culturales y medioambientales. Así desde nuestra organización, apostamos por un modelo de desarrollo sostenible que promueva un equilibrio entre el aumento de la riqueza, el crecimiento de empleo y la preservación del medio ambiente. Todo ello desde nuestro compromiso con el desarrollo endógeno y la dinamización desde las comunidades locales.

### **3.4. Sicilia – Catania: CIOFS – FP - Centro Italiano Opere Femminili Salesiane – Formazione Professionale**

CIOFS-FP es una asociación sin fines lucrativos especializada en el ámbito de la formación profesional. Fue creada en 1986 por el CIOFS (Congregación de Obras Benéficas de las Hermanas Salesianas) siguiendo la larga experiencia en este ámbito que comenzó con la hermana Mazzarello que, junto con Don Bosco en 1872, fundó el primer instituto de las FMA (Congregación de hijas de María Auxiliadora). La Asociación trabaja en 15 regiones italianas a través de Consejos Locales y cuenta con 100 centros operativos. Sus actividades tienen que ver con la formación profesional, la orientación y los servicios a las empresas locales. Los beneficiarios son adolescentes, jóvenes, mujeres, desempleados, inmigrantes, reclusos, marginados y personas que no tienen la nacionalidad europea. El Centro Nacional está ubicado en Roma. En Sicilia, el CIOFS-FP trabaja mediante su Consejo Local y 30 Centros Operativos que tienen presencia en las 9 provincias. En el año 2000, la entidad de certificación de calidad Lloyd concedió al Centro Nacional y al Consejo Local Siciliano el Certificado de Cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Norma UN EN ISO 9001.

### **3.5. Berlín: gsub mbH – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (Sociedad para el Asesoramiento de Empresas de Carácter Social)**

Gsub mbH es un proveedor de servicios, un organismo regulado y miembro de la Administración Regional de Asuntos Sociales y de la Mujer.

Gsub mbH se centra concienzudamente en la participación de las empresas, especialmente de las microempresas y dirige varios proyectos modelo cuyo objetivo es que aumente la creación, mantenimiento y crecimiento de las empresas locales. Además, gsub participa en tres redes europeas (MetroNet, Ires y el GC Development Group). Gsub administra fondos de organismos en los cuatro niveles administrativos europeos. Gsub trabaja a nivel europeo, nacional, regional y local.

### 3.6. Dublín: Pacto Territorial para el Empleo

El Pacto de Empleo de Dublín se estableció en 1998 con el objeto de analizar el mercado laboral y los asuntos de desarrollo de la región de Dublín. En su Consejo hay una representación equitativa de los cuatro sectores claves a los que afecta: las Administraciones Locales y Regionales de Dublín, el Sector Comunitario y de Desarrollo Local, las empresas Sociales y las Agencias Gubernamentales. En un principio se desarrolló mediante un programa de la UE y actualmente forma parte del Plan Nacional de Desarrollo. El Pacto de Empleo de Dublín incluye más de ocho Grupos de Trabajo que supervisan el trabajo de una gran variedad de temas relativos al mercado laboral de Dublín, desde el trabajo de investigación y difusión hasta los proyectos piloto, las conferencias, un programa de publicaciones y la participación en redes.

### 3.7. Estocolmo: Ayuntamiento – Europaforum

“Europaforum Stockholm” es una red del municipio de Estocolmo. Su deber es mantenerse al corriente de las políticas y el trabajo estratégico de la UE y de diferentes programas de la UE. La red también investiga oportunidades de financiación y extiende las redes de la ciudad a otras zonas de Suecia y Europa.

### 3.8. Análisis comparativo de los territorios

Las regiones oscilan entre situaciones de desarrollo económico en un extremo y situaciones de carencias en otro. Entre estos extremos hay regiones que, aunque están bastante desarrolladas en términos de tasa de empleo y crecimiento económico, siguen enfrentándose a problemas graves en el mercado de trabajo relacionados con grupos o zonas especiales.

Para poder comparar las regiones que varían mucho respecto a las otras, nos basamos en las siguientes categorías que muestran simultáneamente las zonas (como partes de las regiones) y de esto se deriva<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> Los porcentajes presentados son sólo a tener en cuenta como valores tendenciales, aunque cada soció ha usado fuentes oficiales de su sector. Los números sólo se puede comparar debido a que diferentes definiciones del empleo y paro de desempleo de larga duración.(p.e. ILO criterio de recuento nacional.)

REGIÓN o Ciudad	GRUPO	Tasa de desempleo en % (marzo 2001)	Índice de crecimiento en % (2001)	Tasa de empleo' (2001) en %
Estocolmo	GRUPO 1	2,1	-	73,5 (2000)
Dublín		2,6	7,0	63,2
Londres	GRUPO 2	4,6	6,8 (1996)	70,8
Londres-Haringey		7,7	3,6 (1996)	66,6
Hamburgo		9,5	3,25 (2000)	65,6
Berlín	GRUPO 3	16,4	0,2 (2000)	52,3 (2000)
Berlín-Neukölln		22,1	-	38,55(2000)
Cantabria		14,0 (2000)	1,26 (1999)	47,2 (2000)
Sicila – Catania		29,4 (1998)	1,5 (1998)	31,8 (1998)

Estocolmo y Dublín se sitúan como las regiones más destacadas de Europa. Las tasas de desempleo oscilan entre el 2,2% (Estocolmo) y el 2,9% (Dublín). La tasa de empleo más alta es la de Estocolmo con el 73% mientras que la de Dublín es del 71%. Estocolmo también cuenta con una tasa alta de empleo femenino (aproximadamente la misma que la de los hombres), mientras que en Berlín sólo trabaja un 47% de las mujeres. Ambas ciudades tienen un buen número de pequeñas empresas y microempresas, sobre todo en el sector servicios y de tecnologías de la información. Irlanda, y especialmente Dublín, deja constancia de un éxito ejemplar: tiene un índice de crecimiento económico del 10% desde 1994. Los factores clave del boom económico de Dublín son la inversión que entra en el país (captación de inversión extranjera, especialmente de EE.UU.), la pertenencia a la UE, la asociación Social y el consenso político, así como el hecho de que Irlanda tenía un sector industrial muy reducido por lo que se precisó de muy poca reestructuración. El 50% de la población tiene menos de 30 años, lo que supone un factor añadido para captar la inversión extranjera.

Hay más de 150.000 empresas en funcionamiento en la región de Estocolmo; Kista, la futura ciudad de la ciencia de Estocolmo, con sus 744.000 habitantes, es actualmente una de las regiones destacadas en tecnologías de la información. Durante el año 2000 las oficinas nacionales de empleo informaron de la existencia de un número sin precedentes de puestos de trabajo.

En ambas ciudades, el problema es que la falta de población activa con grandes aptitudes es simultánea a la considerable presencia de desempleados de larga duración o beneficiarios de prestaciones sociales (Dublín: 36.000 desempleados de larga duración, en Estocolmo en 1999, 62.400 personas recibían prestaciones sociales). La economía de Dublín depende mucho del mercado de EE.UU. y el alto porcentaje de población activa joven está descendiendo.

Hamburgo y Londres-Haringey son ciudades o regiones que presentan unas tasas de desempleo del 8,6% (Hamburgo) y el 8,1% (Londres-Haringey, Londres: 4.5%). Su desarrollo ha sido relativamente satisfactorio durante los últimos años en lo que se refiere a la disminución del desempleo y al aumento del crecimiento económico. Los factores clave de ambas ciudades en términos de economía y tasa de empleo parecen gozar de buena salud (ambas ciudades son las más ricas de Europa), sin embargo hay grandes diferencias entre las zonas y distritos de ambas ciudades. Por ejemplo, Haringey es mucho más rica en el oeste (Hornsey) que en el barrio este (Tottenham). En ambas ciudades hay una gran número de minorías étnicas (en Haringey se encuentra la población más diversa en cuanto a etnias de Inglaterra) y los principales grupos objetivo del mercado de trabajo son los grupos dFSEavorecidos.

Cantabria y Sicilia, las ciudades de Santander y Catania, así como la región de Berlín-Brandeburgo y la ciudad de Berlín, especialmente el barrio TEP Berlín-Neukölln, son regiones en las que existen altas tasas de desempleo (Cantabria 15,7%, Berlín-Neukölln 21%, Catania más del 20%) y graves problemas económicos.

El principal problema común es la falta de puestos de trabajo y la alta tasa de desempleados de larga duración y de otros grupos dFSEavorecidos, como jóvenes sin aptitudes, discapacitados o ancianos. El sector servicios está menos desarrollado con respecto a las regiones previamente citadas y el desarrollo económico está todavía parcialmente dominado por la reestructuración de las industrias tradicionales con el añadido de los despidos generalizados. Obviamente, las regiones no son homogéneas sino que son muy distintas entre sí. Por ejemplo, hay grandes diferencias entre las zonas de la costa, cuya economía es más dinámica y está más desarrollada, y el interior, que cuenta con zonas pobres que sufren privaciones (Catania/Sicilia y Cantabria). En Berlín – Neukölln, la situación, es similar a la de Londres – Haringey. El Norte de Neukölln tiene una tasa de desempleo de aproximadamente un 30% (156.000 habitantes), lo que contrasta con otras partes de Neukölln como Rudow, Britz y Buckow en las que abundan los hogares de clase media, mejores condiciones de vida y tasas de desempleo más bajas.

El principal problema de las zonas prósperas como Dublín y Estocolmo, al igual que Londres y Hamburgo, es la falta de trabajadores que cuenten con las aptitudes necesarias y las escasas aptitudes de los desempleados de larga duración. Además, muchos jóvenes empiezan a trabajar en puestos para los que se requieren pocas aptitudes sin terminar su formación (Dublín).

El tema central de estas ciudades es el problema del acceso:

- Cómo integrar a los grupos dFSEavorecidos en el mercado laboral, es decir, en trabajos orientados al mercado
- Cómo salvar la distancia existente entre la ciudad desarrollada en general y algunas zonas dFSEavorecidas de la ciudad

El resto de las regiones se enfrentan a problemas similares pero su tema principal es otro: la creación de puestos de trabajo:

- Cómo crear nuevos puestos de trabajo
- Identificar los factores internos de la creación de puestos de trabajo en estas zonas

## 4. « Ejemplos de Buenas Prácticas » de 7 regiones europea

### 4.1. The North Londres Stansted Partnership(NLSP) – Runway to Work

#### Breve descripción:

- Lucha contra la insuficiencia de especialistas cualificados
  - Stansted aeropuerto de Londres
- Cualificación y empleo de parados de larga duración de Londres-Haringey

#### Papel de la empresa BAA (British Airport Authority)

- aeropuerto para que participen en el proyecto – Organización

#### Innovación y transferibilidad:

- Soluciones sencillas para lograr una mayor movilidad y otros problemas
- Cualificaciones de adaptación adecuadas a la problemática
- Programa regional de empleo del aeropuerto transmisible a otras regiones con aeropuertos

### 4.2. CREATE – Iniciativa de cualificación y de empleo

#### Breve descripción:

- Reciclado de aparatos electrodomésticos y ordenadores, unido a un programa de cualificación y de empleo

#### Papel de la gran empresa DIXON

- Apoya una actividad social de utilidad pública  
Ofrece entrenamiento acoplado a una experiencia real de trabajo y un eventual colocación posterior

#### Innovación y transferibilidad

- Cooperación entre grandes empresas, autoridades locales y la “vecindad” en Tottenham
- Combinación de protección del medio ambiente, empleo y abastecimiento a la población con bienes económicos

#### 4.3. 'Mesas redondas' - un proyecto para empresas en situaciones de crisis - Hamburgo

##### Breve descripción

- Apoyo a empresas en crisis
- Análisis de expertos y mesas redondas cambiantes de los prestamistas y deudores

##### Papel de las empresas:

- IHK actúa como intermediaria, apoyada por el banco (dtA9 y expertos
- public-private Partnership para PYMES

##### Innovación y transferibilidad:

- la conservación de los puestos de trabajo es tan importante como la creación de nuevos
- la dirección de la empresa aprende a superar crisis
- oferta gratuita fundamenta el apoyo

#### 4.4. 'hep' - el programa de Hamburgo para la creación de nuevas empresas

##### Breve descripción:

- Se apoya a estudiantes a crear empresas en el sector de la tecnología y de servicios innovadores.

##### Papel de las empresas:

- Tipo de una cooperación transsectorial entre Universidades, la administración y la economía
- Creación de empresas en sectores innovadores orientados a la tecnología

##### Innovación y transferibilidad:

- Combinación de know-how científico y empresarial
- Transmisibilidad en regiones con una elevada concentración de universidades e instituciones de investigación

#### 4.5. `Cheque de servicios` - comunidad autónoma de Cantabria

##### Breve descripción:

- Aumento de la demanda de servicios mediante la introducción de un cheque de servicios.  
Descuento: 30%

##### Papel de las empresas:

- El banco (Caja Cantabria) patrocina contra marketing
- Los pequeños oferentes de servicios y comerciantes minoristas aumentan su cifra de negocios

##### Innovación y transferibilidad:

- Aumento de la demanda en el sector local de los servicios y en el comercio minorista
- Regulación de la `economía sumergida`
- Aportación al empleo, en especial, para las mujeres

#### 4.6. `Spin-off` para universitarios - comunidad autónoma de Cantabria

##### Breve descripción:

- Creación de un „Ressourcen-Centers“ para fundadores provenientes de las universidades
- Identificación de las últimas tendencias y desarrollo de ideas comerciales
- Múltiples cursos de entrenamiento

##### Papel de las empresas:

De

- 1- productos
- 2- técnicas o
- 3- ideas

salen nuevas empresas

##### Innovación y transferibilidad:

- Estrategia completa: desde el análisis de las laguna de mercado en el territorio hasta el desarrollo de ideas comerciales adecuadas
- Innovación en la cualificación, métodos y aplicación de nuevas tecnologías

#### 4.7. INTEGRA – Catania/ Sicilia

##### Breve descripción:

- Autonomía de jóvenes menos favorecidos mediante franquicias en el sector del lavado y limpieza
- Combinación de asesoramiento y entrenamiento

##### Papel de las empresas:

- La empresa `cabon service´ está interesada en franquicias y ofrece para ello cursos de formación, experiencia laboral y relaciones con los clientes

##### Innovación y transferibilidad:

- Un estudio previo demuestra la demanda de 20 empresas en el ramo
- Red de actores sociales y económicos, inclusive una „agencia de jóvenes“ como mediadora y acompañante

#### 4.8. Microelectrónica en Catania: la „ST Microelectronics Company“ y su red

##### Breve descripción:

- Red plurisectorial para impulsar la microelectrónica en la región de Catania
- Aumento del atractivo para nuevos establecimientos industriales

##### Papel de las empresas:

- Papel dirigente de una gran empresa (4.000 empleados)
- La red de proveedores y oferentes de servicios se desarrolla– fuertes efectos sobre el empleo

##### Innovación y transferibilidad:

- Aumento de la oferta de puestos de trabajo altamente cualificados
- Reducción del riesgo de dependencia de una empresa mediante una estrategia de empleo regional complementaria
- `Etna Valley´

#### 4.9. Estrategia „Asociaciones de los distritos por el empleo“ Berlín

##### Breve descripción:

- Primera estrategia descentralizada por el empleo en una gran ciudad (para 12 distritos de Berlín)
- Coordinación de la estrategia europea por el empleo y la política laboral del Land (incluyendo los distritos)

##### Papel de las empresas:

- En los planes de las acciones de los distritos predominan unos objetivos orientados al „primer mercado laboral“
- Se incluyen en las asociaciones círculos económicos y empresas concretas

##### Innovación y transferibilidad:

- Claro modo de proceder metódico
- Cooperaciones entre la política, administración, economía y trabajo con unos gremios de trabajo y de dirección descentralizados.
- Unificación de recursos de la economía, el trabajo y el mundo social

#### 4.10. “Neue GründerZeit” - Berlín - Neukölln

##### Breve descripción:

- Fortalecimiento del potencial local para la creación de nuevas empresas
- Módulos coordinados: precio de fundación, cualificación, línea en directo, asesoramiento individual y financiación

##### Papel de las empresas:

- Grandes empresas participan en la financiación y mediante la puesta a disposición de prestaciones de personal y materiales.

##### Innovación y transferibilidad:

- Red de instituciones existentes = sinergia + ahorro de costes
- Para jóvenes con buenas ideas pero poco capital propio
- El proyecto no está vinculado a regulaciones nacionales = transmisible

#### **4.11. Challenge – Fomento de la transformación estructural en las PYMES**

##### Breve descripción:

- Transformación estructural en el ámbito de la empresa concreta individual
- Análisis concreto de la empresa + proyectos a determinar = creación de puestos de trabajo competitivos

##### Papel de las empresas:

- Reconocer los propios puntos fuertes y débiles
- Inversión de tiempo
- Conservación de los puestos de trabajo o crecimiento como objetivo importante

##### Innovación y transferibilidad:

- Enfoque abierto con equipo de asesores de diversas profesiones y evaluación paralela
- Intervención estabilizadora como aportación a la política de empleo

#### **4.12. Pacto por el empleo de Dublín**

##### Breve descripción:

- Derivado de la estrategia de la UE ‘Pactos territoriales por el empleo’
- El pacto de Dublín hoy: organizado como empresa sin afán de lucro
- Combinación del desarrollo del empleo y económico – amplia cooperación y articulaciones locales

##### Papel de las empresas:

- Todas las estrategias locales individuales trabajan en cooperación con redes empresariales

##### Innovación y transferibilidad:

- Fortalecimiento a largo plazo de la competitividad de toda la región
- Fortalecimiento de la identidad local, entre otros modos, mediante 11 cooperaciones relacionadas con el territorio

#### 4.13. Fastrack into Technology (FIT) - Dublín

##### Breve descripción:

- Cooperación sectorial de las 60 empresas dirigentes de alta tecnología (p. ej., Microsoft, Gateway, Intel etc.).
- Cooperación con autoridades locales – oficinas de asuntos sociales

##### Papel de las empresas:

- Creación de un potencial de trabajadores cualificados mediante cursos de formación e integración de parados de larga duración
- Motivo: carencia de trabajadores

##### Innovation and Transferability

- FIT formó en el primer año (1998) a 3.500 parados de larga duración – posteriormente incluidos en el empleo
- Diseño flexible y en pequeños módulos, cursillos de formación hechos a medida

#### 4.14. Kista Matching - Estocolmo

##### Breve descripción:

- Kista 1 – Presidencia de Estocolmo y del ‘Silicon Valley’ de Suecia (30.000 empleados, región IT puntera en todo el mundo)
- Kista 2 – domicilio de los menos favorecidos socialmente y de refugiados

##### Papel de las empresas:

- Punto de partida: problemas de reclutamiento del ramo de alta tecnología
- Ramo IT abierto a nuevos grupos de personas

##### Innovación y transferibilidad:

- Garantía de puesto de trabajo para los participantes antes del inicio de la medida de cualificación
- Red múltiple – asesores empresariales, autoridades sociales y empresas

#### 4.15. Handkraft 2000 - Estocolmo

##### Breve descripción:

- `Dramáticos` problemas de reclutamiento en la artesanía de Estocolmo y de Suecia
- Mejora de la formación relacionada con la empresa
- Estrategias de marketing para el artesanado

##### Papel de las empresas:

- Estímulo de la creación de empresas en el artesanado
- Ensayo de nuevas formas de formación relacionada con la práctica
- Creación de una Academia de Artesanía

##### Innovación y transferibilidad:

- Trabajo de cara a la opinión pública para las profesiones y empresas artesanales
- Ensayo de nuevas formas de formación en el artesanado, entre el sistema dual y el modular

### 5. Los resultados obtenía en comparación con los objetivos fijados

El proyecto se implantó según se planificó. Se aplicaron todos los métodos. (Adicionalmente se llevó a cabo un proceso de nivel de referencia (benchmarking), que no era parte de nuestra candidatura). Todos los eventos se celebraron (los dos talleres, las dos conferencias y el intercambio de expertos) y logramos – teniendo en cuenta el poco tiempo de los siete meses <sup>4</sup> - más de lo esperado. Nos enorgullecimos de haber procedido exactamente según los plazos que habíamos previsto.

Aparte de los cuatro socios transnacionales mencionados en la candidatura, otros dos socios se unieron al proyecto AVALON: el TEP de Dublín y el Europaforum de la ciudad de Estocolmo. Estaban tan interesados en este proyecto que tomaron parte en él corriendo con la mayor parte de sus gastos. Nos gustaría dar las gracias a nuestros socios de Dublín y Estocolmo por esta contribución.

---

<sup>4</sup> Oficialmente se comenzó el 30 de diciembre de 2000, pero no pudimos comenzar antes de febrero cuando tuvo lugar la conferencia inicial en Bruselas. El tiempo de trabajo real fue de febrero a septiembre de 2001.

## 5.1. Factores de Éxito para las relaciones locales

Según nuestro análisis comparativo, los siguientes factores pueden considerarse como los elementos más importantes para el éxito de la estrategia de empleo local:

12. Crear asociaciones y redes horizontales complementarias a nivel local o transnacional.
13. Activar las empresas locales – no sólo las organizaciones, que las representan – para que se unan a la iniciativa de desarrollo local al pacto. (Comprometer a las empresas grandes y matrices así como también a las PYME´s y microempresas)
14. Fomentar y apoyar los proyectos de puesta en marcha de empresas, pero también ocuparse las empresas que ya existen. En otras palabras: mejorar el la tasa de nacimiento y supervivencia de las empresas a nivel local.
15. Considerar la interdependencia entre la competitividad de una región y la competitividad de las empresas en la región.
16. Reforzar la identidad corporativa (IC) y el márketing de la región.
17. Tener en cuenta las necesidades de los residentes – combinar los asuntos sociales y económicos.
18. Mejorar las aptitudes locales y de orden interno de las empresas.
19. Ocuparse de los asuntos económicos: combinar distintos recursos – medios privados inclusive – para conseguir la sinergia.
20. Analizar las condiciones locales antes de implantar la estrategia de desarrollo local (estudio de viabilidad), organizar la evaluación formativa y enfocar desde el principio el proyecto de desarrollo local hacia objetivos cualitativos y cuantitativos.
21. Elegir a un intermediario competente, profesional y comprometido (puede ser privado o sin ánimo de lucro).
22. Desarrollar un plan de acción destinado a aumentar el empleo, la transferibilidad y la innovación.

**Los elementos clave de una estrategia local de puesta en marcha son:**

- Implantar premios para la puesta en marcha de empresas propias, con el fin de difundir el espíritu emprendedor a nivel local
- Creación de programas de formación para asuntos básicos (como la financiación, control, márketing y desarrollo de recursos humanos)

- Asistencia para preparar un plan empresarial
- Establecimiento de una red local de empresas matrices, proveedores de formación, consultores y bancos (privados o públicos) y, si es posible, universidades e institutos de investigación.
- Creación de un programa superior de formación después de la puesta en marcha de la empresa (cursos por la tarde o de fin de semana, enseñanza a distancia por Internet)
- Creación de fondos locales que proporcionen un capital inicial.
- Asesoría en línea o telefónica (abogados, consultores de impuestos, expertos en seguros)
- Organización tutorías individuales (a largo plazo)
- Creación de redes de fundadores de empresas

Es importante apoyar a las nuevas empresas no sólo en la fase preparatoria y de puesta en marcha sino también en las fases de mantenimiento y crecimiento.

## 5.2. Cooperación transnacional – Evaluaciones, conclusiones y recomendaciones

La sociedad transnacional se preparó y organizó bien desde el principio.

El siguiente resumen muestra las contribuciones de todos los socios respecto al proyecto AVALON:

### **Fundación Lawaetz Hamburgo:**

- Presentación y descripción de dos ejemplos de buenas prácticas
- Desarrollo del cuestionario para el intercambio de expertos
- Informe del experto sobre el proyecto de Cantabria
- Participación en todas las conferencias y talleres

### **Haringey Council Londres (con el miembro asociado CONEL)**

- Presentación y descripción de dos proyectos de buenas prácticas
- Desarrollo y evaluación del proceso de benchmarking
- Preparación y organización del segundo taller y del taller final
- Informe del experto sobre el proyecto INTEGRA de Sicilia
- Participación en todos los talleres y conferencias
- Edición del borrador del informe final

**DOCUMENTA,  
Cantabria**

- Presentación y descripción de dos proyectos de buenas prácticas
- Informe del experto sobre el proyecto (start up) Expert *Neue GründerZeit* de Berlín
- Participación en todos los talleres y conferencias

**CIOFS-FP,  
Roma/Catania**

- Presentación y descripción de dos proyectos de buenas prácticas
- Informe del experto sobre el proyecto experto `hep´ de Hamburgo
- Preparación y organización de la primera conferencia en Roma
- Participación en todos los talleres y conferencias

**Recomendaríamos los siguientes puntos, adquiridos de nuestra red, para los demás:**

- La transparencia en el presupuesto entre todos los socios que crean y comparten un presupuesto transnacional es complicada a causa de las distintas leyes fiscales, por ejemplo. Esto provoca un montón de trabajo adicional. Pero este enfoque conduce a una mejor comprensión de los sistemas de control financiero y de contabilidad de las empresas extranjeras – darse cuenta de las diferencias fiscales que todavía existen es un paso hacia la adopción de reglamentaciones comunes.
- La clarificación de las responsabilidades y de las reglas para compartir el trabajo transnacional son esenciales. Cada socio contribuye con sus propias habilidades y experiencias. Pero hay que mejorar la disciplina de los plazos. Por ejemplo, los socios necesitan ser realistas sobre su capacidad para comunicar las fechas de los eventos transnacionales. Este tipo de proyecto es una especie de red que requiere mucha comunicación y comprensión mutua.
- La comunicación cara a cara es la herramienta más importante; la comunicación a distancia por correo electrónico, teléfono o boletines informativos es más eficaz que los métodos de alta tecnología: (Video conferencia, web cam. Nuestra web-cam falló).
- Es muy útil y necesaria la inclusión de los participantes de las empresas, administraciones locales, universidades o institutos de investigación a lo largo del proceso.
- El intercambio de expertos entre las regiones participantes es de gran valor para mantenerse en contacto, para `sentir´, y para valorar a las otras sociedades y para comprender los diferentes trasfondos culturales.

- La organización de pequeños talleres es más eficaz que las grandes conferencias – el proceso de difusión debería implantarse por medio de otras herramientas, no por medio de conferencias.

### 5.3. Los resultados de benchmarking

El ejercicio de adoptar niveles de referencia (benchmarking) se debatió en la Conferencia de Roma y se acordaron unos cuantos principios respecto al proceso.

Se reconoció que los niveles de referencia eran una herramienta útil que facilita la planificación y ayuda a establecer objetivos creíbles y fáciles de alcanzar. También sirve para respaldar el aprendizaje continuo y mejorar la calidad.

Los socios de AVALON estaban a favor de un proceso de auto-revisión, reconociendo que era un aspecto importante para la mejora continua en el funcionamiento de las sociedades de empleo y difusión de los proyectos de empleo.

Se concibió un cuestionario que permitiera a los socios de AVALON revisar por sí mismos los progresos y comparar los resultados en cada uno de los regímenes de participación. El enfoque “benchmarking” se centraba en las preocupaciones de los socios de AVALON en relación con la variación de prioridades dentro de cada una de las regiones participantes.

Se ideó un cuestionario de niveles de referencia para abordar los dos asuntos de importancia para cada una de las sociedades de empleo. A fin de reflejar con exactitud las opiniones de las organizaciones que componían cada sociedad, se pidió a los coordinadores del proyecto AVALON que administraran el cuestionario con al menos cinco distintos socios participantes en la sociedad de empleo. Se pidió a cada participante que rellenara un cuestionario clasificando cada cuestión por orden de importancia y que repitiera el ejercicio clasificando las cuestiones por valoración de rendimiento.

Las cinco organizaciones de cada región participantes en el proceso de niveles de referencia (benchmarking) fueron: el sector privado/PYME's, ONG, Proveedores de Formación de la Autoridad Local, Agencia de Intermediarios y Agencia/Servicio de Empleo.

Este ejercicio se llevó a cabo en un periodo de tiempo relativamente corto, que no dejó tiempo suficiente para llevar el cuestionario a buen término. Había unos cuantos problemas menores asociados con la traducción de la pregunta del inglés al alemán, al italiano y al español. Los coordinadores del proyecto tuvieron también algunas dificultades para terminar el ejercicio con el grado de rigor propio de un ejercicio de niveles de referencia (benchmarking).

Los resultados de este ejercicio se presentan en forma de tabla con la que se pretende identificar las fuerzas principales, las áreas de mejora, las oportunidades de redirigir los recursos y los lugares donde no se requieren cambios.

Los temas clave identificados en el proceso de niveles de referencia (benchmarking) para cada sociedad fueron:

- La comprensión de las condiciones locales de empleo
- El trabajo en sociedad y el compromiso del sector privado
- La gestión de la innovación y el papel del intermediario

De los resultados se desprende que todas las regiones AVALON habían definido claramente los grupos objetivo para la acción local de empleo; cada uno de los grupos objetivo de cada región tenían distintas prioridades. Haringey era la única región que clasificó a los refugiados como importantes en relación con el grupo objetivo. Sin embargo, incluso aunque los refugiados habían sido identificados como grupo objetivo, debía mejorarse el rendimiento en la difusión de los programas de empleo. En dos regiones, Catania y Hamburgo, las mujeres fueron identificadas como grupos objetivo, pero se necesitaba mejorar el rendimiento.

En el área de trabajo en sociedad, todas las regiones parecían tener una estrategia clara. Sin embargo, había importantes variaciones en el grado de compromiso de los socios clave, particularmente en el sector privado. Todas las regiones reconocen que los mecanismos para comprometer al sector privado requerían una consideración más pormenorizada para dar con las claves del éxito.

Todas las cuestiones en relación con la innovación obtuvieron una puntuación alta en todas las regiones, reconociéndose a tres regiones por la creatividad del personal en juego. En cada región había variaciones respecto a quién debería desempeñar el papel de intermediario, con una puntuación alta para una agencia de Berlín y un mayor énfasis sobre la acción del intermediario, teniendo más que ver con el proceso en sociedad de Haringey. La innovación era la principal fuerza en Haringey y en Santander mientras que el compromiso de los gestores senior por la innovación fue identificado como fuerza en Haringey, Santander y Catania.

La sociedades de empleo de cada región convinieron que el proceso de niveles de referencia (benchmarking) era un ejercicio útil. También se reconoció que el proceso debía mejorarse y ampliarse para incluir un análisis comparativo entre regiones.

La evaluación interna y formativa debería tener lugar a lo largo de todo el proceso. (Esto es algo que hemos echado en falta, aunque estábamos preparados para la evaluación externa de la Comisión, no hemos podido materializarlo, véase más arriba).

- Merece la pena dedicar más tiempo a planificar la metodología del proyecto.
- Un mayor apoyo de la Comisión sería muy útil. Por ejemplo, debería haber una persona que proporcionara información sobre todos los programas y las condiciones metodológicas y económicas.

#### 5.4. Propagación

Los siguientes encuentros eran realizados para sensibilizar el público por el proyecto AVALON y para difundir los resultados de AVALON:

<b>Taller abierto de Berlin</b>	<b>del 22 al 23 de marzo</b>
<b>Primera Conferencia de Roma</b>	<b>del 21 al 22 mayo</b>
<b>Segundo Taller de Londres</b>	<b>del 5 al 6 julio</b>
<b>Conferencia internacional final</b>	<b>del 13 al 14 septiembre</b>

Los siguientes materiales eran producido y transmitido a los socios transnacionales y sus reds para difundir al público:

- |   |             |                |
|---|-------------|----------------|
| 5) Versión reducida   | 3 páginas   | en D, E, ES, I |
| 6) EU – versión   | 24 páginas  | en D, E, ES, I |
| 7) Informe final  | 223 páginas | en D, E, ES, I |
| 8) PDF- folletos de presentación                                  |             | en D, E, ES, I |
| 9) CD-Rom con todas las materiales                                |             | en D, E, ES, I |
| 10) Presentación en el Internet con todas las materiales:         |             | en D, E, ES, I |
| <u><a href="http://WWW.avalon-gsub.de">WWW.avalon-gsub.de</a></u> |             |                |