
Factores de éxito en materia de desarrollo regional

Algunas experiencias internacionales

Adalberto Saviñón Diez de Sollano*

▼

Introducción

El objetivo fundamental de este artículo es presentar una selección de casos para promover el desarrollo regional a escala mundial y así tener un marco de referencia que permita a los interesados comparar los proyectos nacionales con los aplicados en otros países y regiones, para diseñar acciones más eficaces y seguras.

Las experiencias se eligieron por su utilidad para quienes están en la “línea del frente del desarrollo”. Por eso, más que reflexiones, se deja hablar a los actores sobre sus éxitos o fracasos.

Evolución de las estrategias generales de industrialización y desarrollo regionales

En el mundo hay numerosos ejemplos de procesos que revelan la interacción entre políticas industriales y de desarrollo regional, así como sus consecuencias, a veces contradictorias, a veces complementarias.

Después de la segunda guerra mundial, las políticas para promover la industrialización, tanto mediante la sustitución de importaciones como de la promoción de exportaciones, complementaron, muchas veces con éxito, las políticas de desarrollo regional. Pero pareciera que el reciente cambio tecnológico ha tendido a favorecer a las áreas urbanas y no a las rurales, obstaculizando la descentralización. Por otra parte, muchos países ya no aplican políticas generales desde el gobierno central sino que las delegan a las regiones y provincias, promoviendo así la competencia interregional por los recursos, lo que acaba favoreciendo a las regiones más prósperas.

Ann Markusen se ocupa de estos temas desde la óptica de la interacción entre políticas industriales y políticas de desarrollo regional, comparando los casos de Brasil, Corea, Estados Unidos y Japón.¹

En Brasil, la aplicación de un modelo económico basado en la sustitución de importaciones arroja un patrón de desarrollo muy desigual a nivel regional, con pobreza en el nordeste y crecimiento concentrado en el triángulo de São Paulo-Río de Janeiro-Belo Horizonte. A partir de una situación tan desequilibrada, las políticas de sustitución de importaciones favorecieron a São Paulo, de manera que su participación en la formación del producto interno bruto (PIB) industrial pasó de 16% en 1907 a 58% en 1970. Las políticas de inversión en comunicaciones y transportes tuvieron efectos adversos para el desarrollo regional, ya que favorecieron a las industrias paulistas al permitirles llegar a mercados más lejanos, provocando que desaparecieran los competidores que surtían a regiones antes aisladas.

La República de Corea desarrolló una política industrial mediante la selección de sectores clave, trabajando el gobierno y los grandes consorcios multindustriales o *chaebol* al mismo tiempo que se hacía un esfuerzo por reordenar el desarrollo regional mediante presiones para que el sector privado se reubicara. Esta estrategia creó nuevos enclaves industriales y desaceleró el crecimiento del empleo en Seúl, en particular en la industria pesada y química; sin embargo, en lo que se refiere a los sectores de alta tecnología, las empresas que se localizan fuera de la capital del país se encuentran en desventaja, ya que ésta tiene mejores escuelas, oficinas empresariales y servicios.

* Director del Centro de Investigación, Información y Apoyo a la Cultura, A.C.

Estados Unidos no parece tener una política industrial o regional formal. Markusen opina que en esa nación se ha practicado tanto una política industrial como una regional, aunque llamados con otro nombre. Así, hay una política informal incorporada a la estructura federal misma por medio del Congreso, que asigna recursos para infraestructura y otras inversiones, y donde los grupos regionales luchan por promover las inversiones en sus estados. Por otra parte, existe una política industrial informal derivada de la política militar, con compromisos de investigación y desarrollo, entre las empresas y el gobierno, compras a largo plazo, garantías a la inversión y asistencia a empresas en problemas. El conjunto de estas políticas ha ofrecido canales de participación y apoyado a algunas regiones periféricas, pero no ha facilitado la planeación regional a largo plazo o la equidad interregional.

El gobierno de Japón promovió la reconstrucción industrial en sus áreas pre-bélicas, como Tokio, Yokohama, Nagoya, Osaka, Kobe e Hiroshima, por ello podría decirse que el gobierno ha dado prioridad a la eficiencia industrial sobre la regional. Si bien en los años ochenta el Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI) planeó tecnópolis en regiones alejadas como una forma de combinar industria, tecnología y desarrollo regional, los resultados no parecen haber sido muy satisfactorios, ya que no se crearon polos nuevos.

Esta comparación contribuye a detectar políticas regionales que favorezcan la equidad entre regiones y al mismo tiempo logren promover el desarrollo industrial. De ahí la conveniencia de plantear políticas para las aglomeraciones regionales por sectores, determinando cuánto se pueden descentralizar las industrias sin perder eficiencia, aprovechando mecanismos de redes, subcontratación, etc., hasta lograr su mayor potencial.

Interrelación entre políticas industriales y territorio

Según Allen J. Scott, la economía moderna es un mosaico de sistemas interdependientes de producción regional. Estos sistemas se forman con base en economías de aglomeración y transacciones. El orden colectivo necesario en los sistemas regionales requiere de acciones públicas y de instituciones. Las políticas, en muchos casos, tienen que ser regionales.² Por ello el espacio regional, para Scott,

se ha convertido en algo mucho más importante para la economía de lo que era antes.

Para dar un ejemplo de las implicaciones de esta situación se explicarán las políticas de desarrollo regional a seguir, según A. J. Scott. El autor propone tres líneas:

- La provisión de servicios e insumos críticos, como bienes públicos para los productores, en particular investigación tecnológica y capacitación laboral.
- La cooperación interempresarial para la producción. El gobierno debe ayudar a que haya gobernabilidad y continuidad, justicia y equidad en las relaciones empresariales de cooperación.
- Los foros de decisión estratégica, como, por ejemplo, instituciones que obtengan patentes y marcas, asociaciones que detengan guerras de precios —estas guerras minan la viabilidad de largo plazo de los sistemas regionales— y grupos que propongan y coadyuven a desarrollar estrategias conjuntas.

Políticas industriales en América Latina

El resurgimiento del interés en las políticas industriales durante el presente decenio en América Latina se debe a la constatación de que el actual patrón de desarrollo tiene limitaciones. Pero las respuestas políticas han sido muy diferentes en países tan diversos como Brasil y México, Colombia y Chile, Costa Rica y Guatemala o Jamaica y Uruguay.

Si nos preguntamos acerca de nuestra situación actual, es decir si en una economía abierta hay cabida para una política de desarrollo productivo y de cómo diferirá ésta de las políticas industriales del pasado, podríamos responder igual que Joseph Ramos, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):

[...] es necesario, en primer lugar, afrontar el grave problema representado por el hecho de que existe una enorme diferencia de productividad entre las empresas de la región y las de mejor práctica en el mundo desarrollado.³

Ramos señala que en América Latina se trabaja a “sólo un tercio o un cuarto de la productividad correspondiente a una empresa promedio en los países desarrollados”. Sugiere que existen ya consensos en cuanto a ciertas políticas básicas, pero detecta grandes áreas dudosas o divergentes: ¿qué

hacer en cuanto a políticas macro y microeconómicas? ¿qué instrumentos utilizar?

Regis Bonelli señala que las dificultades para diseñar e instrumentar una nueva política industrial son enormes:

Falta definir instrumentos y mecanismos legales apropiados a la nueva fase de desarrollo de la industria [...] es necesario crear instancias institucionales adecuadas [...] porque la falta de preparación de las agencias públicas es notoria [...]⁴

Si esto dicen en Brasil, que cuenta con mecanismos de apoyo de gran calidad en varios aspectos de la política industrial, como el famoso Sebrae —servicio de apoyo a las pequeñas empresas—, ¿qué se puede decir de México?

Políticas para las pequeñas empresas

Las pequeñas empresas han sido señaladas por muchos como básicas para el desarrollo en América Latina. El ex presidente argentino Raúl Alfonsín les da prioridad porque «son [...] las más importantes fuentes de empleo y, por lo tanto, de integración social», en un mundo que padece una crisis de empleo, que en la región se manifiesta como «un círculo vicioso de desocupación, pérdida de capacidad laboral, pobreza y segmentación social».⁵ Alfonsín se pregunta cómo se puede actuar con respecto a ello, y responde:

El pensamiento neoconservador nos aconseja la pasividad, el *laissez faire* a las fuerzas del mercado. Nosotros no podemos estar de acuerdo con esa postura. Consideramos útiles los mecanismos de mercado como parte de la sociedad libre y democrática pero coincidimos con aquellos que piensan que el mercado no es un producto natural sino una construcción social que cuando una economía presenta desajustes que ponen en peligro la salud de sus habitantes y de sus instituciones es indispensable formar una posición activa. La creación de puestos de trabajo es fundamental si se consideran los problemas en una perspectiva de largo plazo; en este aspecto, las pequeñas y medianas empresas son muy relevantes, ya que contribuyen a equilibrar las tendencias a la concentración económica y a la profundización de las brechas de ingresos y de poder social. Y aportan a la consolidación de los lazos sociales, la promoción de culturas productivas y el desarrollo de habilidades técnicas.⁶

Es necesario estudiar a las pequeñas y medianas empresas (PyME) con el fin de diseñar las políticas que las fomenten y detectar con claridad su contribución al crecimiento económico, a la creación de formas de colaboración productiva que brinden competitividad, a la formación de una sociedad autónoma, plural y con una amplia participación sociopolítica.

En «Un nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PyME: aprendiendo de la experiencia europea», Patrizio Bianchi expone algunas buenas respuestas. Primero presenta la política industrial tradicional, que daba impulso a la creación de empresas líderes nacionales. Esta política se siguió en Europa y en Japón explícitamente, y en Estados Unidos por medio de su política de defensa.⁷

En México dicha política se instrumentó en el sexenio 1988-1994, pero de manera implícita, ineficiente, incompleta y siguiendo procedimientos poco claros. Esta línea de pensamiento consideraba incapaces de competir a las pequeñas empresas: sólo podían ser fuente de empleo precario. Las PyME no son agentes marginales ni de baja productividad. Pero, dice Bianchi, sin una estrategia general difícilmente pueden sobrevivir, menos hacer aportaciones para el desarrollo. La nueva estrategia nacional debe favorecer complementariedades mutuas incentivando a los grupos de empresas, que son los nuevos «sujetos colectivos» del juego competitivo.

¿Cómo instrumentar nuevas políticas en un contexto de apertura y globalización? El proceso de apertura, dice Bianchi, requiere el apoyo de una clara estrategia industrial que favorezca a las redes y reorganice la industria en favor de la cooperación productiva. La política industrial se ubica entonces en un contexto social y cultural específico; usa todos los instrumentos disponibles —que siguen siendo muchos— y crea «entramados» para la cooperación. El Estado, si tiene la voluntad de actuar y la estrategia adecuada, puede convocar a todos los niveles de gobierno (nacional, regional, ciudadano y aun de barrio) a apoyar los procesos, de abajo hacia arriba, que de manera sistémica crean un ambiente positivo para la cooperación.¹⁰ Sólo así pueden formarse conjuntos integrados por gobiernos, asociaciones, universidades, instituciones y empresas, que son los nuevos actores en la competencia, frente a los embates de otros sistemas. En México se ha visto desde hace muchos años la importancia de las pequeñas y medianas empresas, pero no se ha logrado articular una política efecti-

va, quizá, en parte, porque no creíamos de veras en ellas; quizá porque nos importaba la imagen más que la sustancia; o porque confiamos en el *laissez faire* y “hacíamos como que hacíamos”; quizá porque queríamos que cada una de las microempresas saliera por sí misma de la guerra a la que se la somete el mercado.

Mucho de lo que nos dice Bianchi ya lo hemos intentado de alguna manera en México desde antes del neoliberalismo. Vale la pena intentarlo de nuevo, pero adecuadamente, con consenso social y de manera integral: ése es el mensaje de la experiencia y de la teoría de Bianchi.

Políticas regionales integrales

Tierra de empresas: la región italiana de Emilia-Romaña

El esquema de desarrollo de esta región se basa en la pequeña empresa y la amplia extensión de este modelo en la sociedad (existe una empresa por cada diez habitantes). Un número tan amplio de empresas promueve una sociedad abierta, integrada, de cooperación para la competitividad y, a la vez, una mayor equidad, ya que las pequeñas empresas crean un entramado social y político muy diverso al de los *company towns*, porque, por supuesto, las empresas no pueden estar solas. Tiene que haber formas de apoyo y cooperación que las vinculen para que en conjunto cubran de manera virtual las actividades que en otras partes realizaría una gran empresa. Por ello es necesaria una política de largo plazo y de apoyos financieros integrados con servicios reales, que respondan a las necesidades socioeconómicas de la región.

Desde hace muchos años los sindicatos también contribuyeron al proceso de desarrollo, pero no como parece creer la lógica neoliberal imperante: fueron firmes al defender los intereses de los agremiados; no permitieron la implantación de un modelo de mano de obra barata, pero sí se enfocaron hacia la flexibilidad y hacia la formación.

Para los dirigentes y pensadores de la región no existe la panacea de la globalización. Más bien es una realidad desafiante que sólo puede ser enfrentada con un sistema integrado, que no sea puramente económico-comercial sino que tome lo social como parte integrante y como objetivo, tanto para la propia región como para la solidaridad global.

Quizá lo más importante que habría que enfatizar es que el valor del trabajo es central. El trabajador es primordial y debe ser respetado. Para el trabajador es importante laborar, formarse para trabajar bien, ser productivo. Existe, en palabras de Bianchi, una cultura del trabajo que da consistencia a la vida general. Por ello, como lo señaló el director de la Asociación de Pequeños Industriales, “¡Ay de nosotros si nos olvidamos del trabajo!”

Por otro lado, el centro de servicio Ervet, constituido en 1974, es el instrumento de realización de los objetivos de política industrial de la región Emilia-Romaña. Como otras financieras regionales europeas, el Ervet traduce la programación regional en acciones operativas, elaborando y realizando, junto con las fuerzas económicas interesadas, proyectos innovadores y desarrollando actividades de difusión.

Para sostener de manera específica las estrategias de fortalecimiento, crecimiento y globalización del sistema económico, el Ervet ha constituido, desde los años ochenta, una red de centros de servicio para las empresas que lo constituyen como un sistema.

Los objetivos principales que Ervet persigue y realiza, junto con su sistema de centros de carácter horizontal y transversal, son el desarrollo de proyectos y la prestación de servicios innovadores para empresas, los cuales se encuentran en áreas de frontera donde el mercado no tiene todavía interés o capacidad de oferta.

Las acciones que sirven al conjunto de los sectores productivos de la región, así como las áreas territoriales específicas, se concentran en los temas de la innovación, la internacionalización y las finanzas.

Otro centro de servicio es el Democenter, institución que destaca por innovar, formar y sobre todo difundir. Se trata de un centro con visión estratégica, que presenta las nuevas tecnologías a los pequeños empresarios, “para que puedan ver y tocar”. Es un centro realizado por la región, la provincia y las asociaciones empresariales. Como ejemplos podrían mencionarse las demostraciones de los métodos para realizar prototipos por computadora o para trabajar en red entre numerosas pequeñas empresas.

El Democenter asocia a empresas que operan en los sectores mecánico, electromecánico, electrónico y en otros con problemas afines respecto de la automatización y la información tecnológica.

El objetivo general es acrecentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas por medio de la difusión de tecnologías innovadoras de fabricación y gestión de la producción. Se pretende dirigir el desarrollo tecnológico de las empresas hacia soluciones integradas y orgánicas, obteniendo de las inversiones en automatización e informatización las máximas ventajas en términos de competitividad.

El Democenter, en colaboración con la universidad y otras instituciones, realiza una investigación permanente de las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Este análisis toma en cuenta la problemática de tipo tecnológico, informativo y organizativo, ofreciendo un cuadro constantemente actualizado de la situación de las empresas a niveles local y regional.

La capital de Emilia-Romaña es Bolonia, ciudad para la cual se desarrolla una política para la modernización municipal.

Una ciudad de tamaño medio, para aprovechar su situación y así tener la posibilidad, dentro del proceso de internacionalización e integración, de mejorar el nivel de vida de su población, “debe tener una estrategia integral que concentre sus esfuerzos en un proyecto preciso que tome en cuenta tanto su especialización como las estrategias de sus potenciales competidores”, ésta es la primera sugerencia que señala Masimo Guagnini en su estudio “Proyectos y estrategias para que Bolonia sea protagonista en el nuevo espacio europeo”.

Como muchas ciudades de tamaño medio, Bolonia se enfrenta a nuevas circunstancias: oportunidades de desarrollo relacionadas con los cambios económicos y tecnológicos y con la creación de áreas de integración; aumento de la competencia entre ciudades de una región o continente, que aspiran a adueñarse de más funciones de dirección y de servicios de alto nivel, y una creciente necesidad de intervención pública para el renacimiento de zonas urbanas.

Hay una lucha entre ciudades mundiales, pero en cada país y área de integración existen ciudades o áreas interurbanas de segundo y tercer niveles, qué deben estudiar sus propias fortalezas y limitaciones.

Bolonia posee una buena posición comercial (debida a su feria) y educativa (por su prestigiada universidad), pero le faltan capacidades tecnológicas, lo que condiciona la innovación y mueve a las empresas a pedir apoyo de fuera. Además, tiene que modernizar estructuras, por ello se está propo-

niendo una “ciudad virtual” y la integración por medio de carreteras, ferrocarriles y el aeropuerto, así como crear una imagen europea y, claro, la sustancia que la sostenga. En este contexto lo que no se debe hacer es:

Acceptar supinamente los acontecimientos, confiando en los automatismos institucionales, sociales y de mercado [...] [porque la] tendencia a la unificación europea determina, a nivel territorial, efectos análogos a aquellos a nivel de empresa con un aumento de la competencia entre ciudades y economías locales.

Las ciudades con mayor potencial en el futuro serán las que tengan base económica diversificada, capital humano capacitado, fuertes relaciones locales con instituciones técnicas y científicas, elevada calidad de vida, infraestructuras de comunicaciones y transportes modernas, capacidad institucional para instrumentar y realizar estrategias de desarrollo orientadas al futuro.

Los trabajos de Hércules

El segundo esfuerzo integral para crear empleos en la sociedad del siglo XXI se debe a varios organismos de la región de Liguria, en Italia, que organizan actividades orientadas a preparar a su población para trabajos del futuro. A este esfuerzo se le conoce como “las quattro fatiche de Ercole” (“los cuatro trabajos de Hércules”) y hace referencia a las 12 grandes tareas del mítico Hércules. Se trata de convocar a todos los genoveses a luchar contra el desempleo participando en un acto que se llevará a cabo en enero del 2000 y que tendrá cuatro trabajos:

- Primero. Instrumentos del conocimiento y orientación al trabajo. Se incluye el conocimiento del mercado del trabajo, el desarrollo de la propia vocación y las actividades que permitan reunir ambos extremos: el social y el personal.
- Segundo. Crear empresas, productos, procesos, servicios e investigación. Crear las condiciones generales para el desarrollo de nuevas empresas, seleccionando los sectores, fomentando la innovación y todos los mecanismos de apoyo necesarios.
- Tercero. Caminos de formación. Análisis de los mejores caminos institucionales formadores, ante la transición productiva y profesional del futuro.

- Cuarto. La dimensión internacional. Cómo y por qué proyectar las actividades en un territorio más amplio, y cómo reconocer lo que aportan los extranjeros y las relaciones de cooperación entre instituciones.

Éste es un enfoque que combina formación, apoyo a empresas y sectores, estudio de la vocación regional y dimensión internacional.

Los nuevos vaqueros del Midwest

Un estudio exhaustivo acerca de la economía de una región norteamericana lo realizó el Banco de la Reserva Federal de Chicago, que coordina la política monetaria de la región centro-norte de Estados Unidos. En el estudio titulado “Evaluando la economía del *Midwest*: Buscando el futuro en el pasado”, los economistas del Banco evalúan “el dramático cambio de rumbo de la región” desde principios de los años ochenta y analizan las razones que dieron origen a la recuperación de ésta, pues les preocupa que el intento por lograr la prosperidad regional en el pasado a menudo haya sido pasajero. Intentan entender los factores internos y externos que permitirán a las autoridades públicas y privadas desarrollar políticas “que sostengan a la economía de la región”. Para ello estudiaron las interrelaciones entre globalización, desarrollo de la fuerza laboral, estructura industrial, políticas gubernamentales y cambios geográficos en la localización industrial. Como factores internos detectaron: los cambios en tecnología y organización; la reducción en los costos de operación; las políticas del sector público, especialmente en los campos educativo y de salud, y el capital institucional, es decir, la amplia gama de organizaciones que contribuyen a identificar y concertar las políticas.

Entre los factores externos destacan: la localización de la industria automotriz; cambios en el gasto público federal; la baja en los precios de los energéticos, y las exportaciones exitosas de productos agrícolas e industriales.

Conclusiones y recomendaciones

No puede esperarse que las influencias positivas para la región continúen de manera permanente. Por ello, las autoridades “deben responder al nuevo orden económico que ha surgido de la reestructuración de la región”. Al respecto se sugieren tres líneas de acción:

- Atender más la educación y el adiestramiento de la fuerza laboral.
- Evaluar mejor las políticas públicas específicas y ocuparse más de ellas.
- Mejorar el entendimiento y la adaptación de los cambios tecnológicos y las preferencias de localización, vigilando en especial los efectos en la relación áreas urbanas-rurales.

El Banco de la Reserva Federal de Chicago reconoce que “conforme la economía global se integra más y se vuelve más competitiva, las diferencias y políticas regionales se vuelven más importantes”, por lo que sugiere que la región realice un proceso de mejora y evaluación continuas.

Un cuento de gallegos

El Plan de Desarrollo Comarcal (PDC) de Galicia tiene como objetivo fundamental implantar un modelo de crecimiento equilibrado, con base en la dinamización de los recursos locales, es decir endógenos, mediante la creación de organizaciones intermedias de coordinación y el impulso de las ya existentes. Los objetivos del PDC son:

- Fijar las líneas básicas del desarrollo económico y determinar las áreas productivas prioritarias, considerando la capacidad productiva endógena y la competitividad de los productos en los mercados.
- La integración del PDC a una estrategia global, orientada a crear empleos en los sectores secundario y terciario, y a buscar alternativas en el sector primario.
- El desarrollo social de la comarca, en sus sectores educativo, cultural y social.
- La estandarización en los equipamientos públicos en las distintas administraciones.
- La planificación territorial de la comarca, integrándola en los sistemas de comunicación generales y definiendo las distintas aptitudes y usos del suelo.
- Propiciar la creación de mancomunidades voluntarias para la prestación de servicios en la totalidad o en parte de los ayuntamientos integrantes de la comarca.

El PDC es, por tanto, un instrumento estratégico para el desarrollo socioeconómico y la ordenación del territorio y el medio ambiente de las comarcas. Forma parte de un nuevo modelo de desarrollo



Donde el pavor de la delicia mora, fotografiado, aguatinta y aguafuerte, 49 x 64 cm, 1995.

territorial que pretende dar una respuesta estratégica a los problemas estructurales de desarrollo de Galicia. Este nuevo modelo, impulsado por el gobierno regional, cuestiona la eficacia de muchas de las políticas tradicionales que han concentrado las medidas de desarrollo en torno a algunas áreas urbanas y grandes ejes de transporte.

El nuevo modelo de desarrollo de Galicia es sostenible, integra a las políticas sectoriales y el territorio. Desde esta perspectiva, el modelo comarcal concibe al desarrollo local y regional como un proceso endógeno de reestructuración y gestión territorial, organizado en torno a la red de pequeñas y medianas ciudades, en el que la comarca constituye la unidad geográfica estratégica para su instrumentación. La comarca es un nuevo espacio de producción y de relaciones apropiado para la participación ciudadana; coordinar los diferentes niveles administrativos; la cooperación entre el sector público y el privado; acercar los servicios públicos a los ciudadanos; integrar los sectores productivos locales en los mercados internacionales; difundir los avances tecnológicos en el tejido productivo local; la cohesión socioeconómica, y la gestión eficiente del territorio.

En el modelo de desarrollo que se aplica en Galicia, la organización en red y el uso de las nue-

vas tecnologías de la información desempeñan un papel clave, en especial para estimular el potencial endógeno en las áreas rurales y del interior de la región.

Ya se han puesto en marcha centros comarcales en 20 de las 50 comarcas gallegas. Estos centros funcionan como áreas de servicios que ofrecen asistencia técnica y profesional a las PyME y a los emprendedores locales para promover y difundir sus ideas, productos y proyectos.

En cada comarca, el agente comarcal se encarga de promover iniciativas y recursos endógenos, así como de que los agentes locales puedan acceder a la Internet y a los servicios de videoconferencia que ofrecen los centros comarcales.

¿Cuál es la función de la comarca? La comarca es un ámbito territorial intermedio, formado por un conjunto de municipios contiguos que tienen una cohesión interna entre ellos, basada en hechos geográficos, históricos, económicos y funcionales.

No se trata de una nueva entidad jurídico-territorial con competencias propias, distintas de las corporaciones locales, sino de un marco territorial en el que las administraciones que intervengan coordinen sus actuaciones con una estrategia condensada, que atienda a los objetivos prioritarios de desarrollo socioeconómico y territorial según las

ventajas competitivas del área y su papel en el contexto regional.

La comarca ofrece, en efecto, un marco muy conveniente para la acción participativa, siguiendo el principio de la voluntad. Es un modelo voluntario, gradual y participativo.

Para elaborar, aprobar y seguir los planes de desarrollo de cada comarca, existen los siguientes órganos de planificación y coordinación: el Consejo Comarcal, la Comisión de Planificación y Desarrollo Comarcal, el Gabinete de Planificación y Desarrollo Territorial y las fundaciones para el desarrollo comarcal, entidades promovidas por la Junta de Galicia, que tienen por objeto activar las iniciativas locales y promover los recursos endógenos. Además existen centros de exposición de recursos comarcales, que tienen una triple función: intercambiar y emprender iniciativas; impulsar y promover recursos endógenos, e innovar la tecnología al servicio de la información intracomarcal y extracomarcal. Cuentan también con el Centro Telemático Aplicado al Desarrollo Comarcal (CETADEC), para aplicar nuevas tecnologías que ayuden a solventar los problemas asociados con el emplazamiento y promover el desarrollo de cada comarca.

Asociaciones de ciudades

La Rete Urbana de las Rappresentanze

El Censis (un centro italiano de estudios sociales, de gran prestigio) promovió en 1989 la asociación de las ciudades italianas en una Rete Urbana de las Rappresentanze (RUR), con la finalidad de elaborar y sostener propuestas innovadoras para transformar las ciudades y el territorio.

Muchas necesidades, tanto de los sujetos económicos como del tejido social, no han encontrado respuesta en la situación urbana. Numerosos proyectos de infraestructura están congelados y sin ellos las ciudades no pueden sintonizarse con los grandes sistemas territoriales europeos.

La RUR se propone superar la asimetría de un país que ha crecido en su estructura económica y productiva y en su bienestar individual, pero que tiene deficiencias importantes en servicios urbanos, de redes y polos de referencia territorial.

La asociación promueve iniciativas sobre todo en grandes proyectos de infraestructura como transportes, redes tecnológicas, telecomunicaciones, contaminación, mejoría de áreas urbanas decaden-

tes o abandonadas, complejos multifuncionales para la producción, el sector servicios, la investigación, la cultura, la socialización, el mejoramiento de la calidad de áreas residenciales, el cuidado del patrimonio ambiental y cultural, la planeación de parques y el cuidado de las ciudades artísticas.

La RUR se propone agrupar realidades metropolitanas y sistemas locales, instituciones, empresas, asociaciones y grupos que operan en pro de la innovación en las estrategias urbanas, enriqueciendo las problemáticas específicas con una visión más amplia que comprenda los temas económicos y empresariales, la dimensión organizativa, administrativa y financiera de las acciones, los aspectos relacionados con los comportamientos individuales y con la integración social, el liderazgo local y la representación política.

Intenta desarrollar una acción de orientación cultural, mediante el apoyo y la sensibilización de los órganos institucionales, la comunicación directa a la opinión pública y la realización de "pactos locales para el desarrollo" entre los protagonistas públicos y privados que trabajan en las diversas ciudades.

La RUR organiza seminarios, foros, laboratorios experimentales, así como estudios y experimentos.

El Club de las Ciudades Intermedias

El Club de las Ciudades Intermedias es una iniciativa de la RUR enfocada a las realidades urbanas de dimensiones medias. Es una asociación de ciudades que promueve iniciativas orientadas a realzar y representar las áreas muy activas, pero que a la vez tienen poco reconocimiento institucional y legislativo, y aun en la misma opinión pública.

El concepto de red se va difundiendo más dentro de la cultura urbana, tanto como metáfora como con iniciativas concretas. Como metáfora, la red es utilizada para describir las numerosas relaciones de cada ciudad con las otras del circuito nacional e internacional. De esta manera se atienden, sobre todo, los flujos de personas, de mercancías, de informaciones y de energía, más que la simple estructura física.

Como iniciativa concreta, en cambio, las redes son el resultado de un acuerdo entre diversas ciudades para lograr objetivos comunes. Pueden conformarse de ciudades complementarias o similares, con objetivos genéricos de cooperación, o específicos como el tráfico y el ambiente. Las redes de

ciudades se configuran como uno de los recursos más importantes para lograr que las ciudades sean competitivas en los ámbitos económicos, políticos y sociales.

Una ciudad virtual que se base en una red de ciudades con intereses comunes, se comporta como si fuese una entidad única, una sola aglomeración urbana que compite con otras redes del mismo tipo más que con ciudades aisladas.

El Club se integró oficialmente en Roma, en el Primer Encuentro del Club de las Ciudades Intermedias, en junio de 1992. Sus objetivos son:

- Valorar el tejido intermedio de las áreas urbanas, como elemento básico y característico del sistema italiano.
- Superar la contraposición entre valores locales y valores nacionales, proponiendo líneas de cooperación y colaboración más que favoreciendo una tendencia puramente localista.
- Promover, en términos activos, la resolución de problemas como la gestión de la calidad de los servicios urbanos, la promoción de actividades productivas, la integración social, que aun en las áreas de elevado bienestar no puede ser enfrentada según cánones y modelos tradicionales.
- Reducir la separación —y en ocasiones la desconfianza— existente en la relación entre ciudadanos e instituciones, buscando la coherencia de las posiciones de ambos, en términos de derechos y de responsabilidades.

Se confirma el papel promotor del tejido intermedio, ya que:

- Se regresa a la economía real y a la producción como motor del desarrollo, cuando los procesos en que la metrópoli se convierte en terciaria tienden a descender en su ritmo de crecimiento.
- La reducción de recursos públicos hace preferir las áreas en donde la intervención pública es más productiva y las dimensiones urbanas, en las que es relativamente más bajo el costo de los proyectos y las necesidades de inversión.
- En las ciudades intermedias es menos agudo el peligro de romper los equilibrios sociales y son menos relevantes los procesos de marginación.

El Club de las Ciudades Intermedias se propone desarrollar relaciones e intercambios de experiencias entre ciudades, orientados a lograr una mayor apertura para resolver problemas y responder a las

expectativas de los ciudadanos ante las instituciones locales. El diálogo entre ciudades, y de un significativo grupo de áreas urbanas intermedias, directamente con los principales interlocutores nacionales e internacionales, constituye un instrumento para afirmar las especificidades locales, con los siguientes objetivos:

- Lograr una apropiada circulación de información de las propuestas y de los programas.
- Afrontar las características de las ciudades asociadas y las principales problemáticas del gobierno urbano, mediante la elaboración de propuestas o proyectos comunes.
- Expresar un punto de vista unitario en torno a cuestiones de interés común.
- Promover proyectos colectivos mediante laboratorios o prototipos, en temas de servicios, gestión urbana, innovación de procedimientos.

Las reglas para formar parte del Club son muy sencillas, su presidencia es asignada al presidente municipal de una de las ciudades asociadas, quien dura en el cargo un año. La inscripción comprende sólo la obligación para los socios de contribuir a realizar una conferencia anual; esta conferencia normalmente tiene su sede en la ciudad que ha asumido la presidencia en ese año.

La Carta Magna de los Municipios

En ocasión de la Convención Nacional de las Ciudades, realizada en Milán el 28 de noviembre de 1994, la RUR presentó la Carta Magna de los Municipios, un documento preparado conjuntamente por asociaciones de industriales, no lucrativas, de investigación y profesionales, así como la Conferencia Permanente de los Rectores y la Unión de Cámaras, con el fin de identificar líneas de trabajo comunes a los diversos actores, para promover el desarrollo urbano. Ahí se delinearon las siguientes prioridades.

Poderes y democracia territorial

a. Definir las estrategias urbanas. Es necesario dotar al gobierno local de instrumentos que permitan realizar un programa de inicio de mandato traduciendo en hechos programáticos ciertos, definidos y factibles, dando así claras referencias para todos los sujetos que operan en la ciudad. Por ello es necesario dar orden a la acción administrativa,

mediante una nueva generación de instrumentos, en tres mecanismos esenciales:

- La colocación estratégica de la ciudad en el contexto territorial y en los mercados competitivos en los que se desea participar.
- La articulación y las decisiones relativas a las vocaciones y a las lógicas económicas y productivas.
- La determinación de los estándares de las infraestructuras y de servicio, compatibles con la demanda existente y la capacidad de organización y de financiamiento.

A estas tres exigencias corresponde la definición de un plan estratégico como síntesis de las intenciones económicas, urbanas y ambientales a mediano y corto plazos. El proceso de formación de este instrumento deberá involucrar a la sociedad local y a los organismos de representación de los intereses colectivos. El reforzamiento de las funciones de representación de los intereses económicos y productivos de las cámaras de comercio ofrece un importante lugar de concertación de las iniciativas para el desarrollo urbano.

b. Simplificar la administración.

c. La autonomía de las administraciones locales en la gestión de sus recursos humanos.

d. Promover la cohesión social. Las ciudades siempre han desempeñado el papel de integradoras sociales. Escolarización, mercado de trabajo, acceso a los productos de consumo, son funciones típicamente urbanas que han garantizado la inclusión de los nuevos actores sociales. Hoy están presentes en la ciudad estratos marginales que corren el riesgo de exclusión permanente; es necesario replantearse los mecanismos de integración que aseguren un grado de cohesión sin el cual la ciudad se descompone socialmente en guetos comunicados.

Fomento a la comunidad

a. Promover pactos para la comunidad urbana. Las estrategias de desarrollo urbano no están en posibilidades de ser decididas por una sola persona sino que derivan de un proceso plural que involucra a los diversos actores sociales. En el mundo de la producción, las cámaras de comercio configuran un posible lugar de concertación de las energías

vitales de los empresarios y de las asociaciones, determinan una referencia común y refuerzan la posibilidad de interlocución de las empresas con las instituciones locales. Lo mismo puede decirse del sistema crediticio a escala local y de las universidades, que en muchas ciudades medias constituyen una presencia determinante, en especial para lograr un tejido asociativo más articulado. Los pactos locales se configuran como instrumentos útiles que contribuyen a hacer emerger a los agentes reales de los procesos de desarrollo que confrontan y seleccionan los objetivos por alcanzar, afirman el método de la concertación y desarrollan relaciones de asociación.

b. Crear alianzas y redes de ciudad. Los desafíos futuros para las ciudades y la configuración del carácter positivo de sus estrategias se relacionan esencialmente con la capacidad de crear nexos territoriales. El factor competitivo discriminante es ahora la capacidad de relacionarse, que implica la capacidad de dominar y organizar la agregación espontánea de los fenómenos de urbanización continua. A una definición de instrumentos rígidos, que han tenido poco éxito, se puede útilmente unir una política de coordinación voluntaria, tanto para la gestión común de servicios como para la definición del uso adecuado del territorio. La asociación entre ciudades indica una voluntad de interconexión para promover iniciativas que beneficien la red urbana. Ello se refiere tanto a una lógica puramente territorial (alianzas para reforzar líneas de relaciones productivas o de infraestructura), de pertenencia a un espacio común, como a agregaciones a distancia con base en intereses comunes que refuercen la competitividad de cada núcleo.

Transparencia y comunicación con los ciudadanos

a. Comunicarse con ciudadanos y empresas. Los objetivos están ligados esencialmente a la reducción de los tiempos de acceso a la administración y al desarrollo de un mayor sentido cívico por parte de los ciudadanos. Para este fin, las ciudades deben desarrollar y especializar los instrumentos para una moderna comunicación pública mediante campañas de información a los ciudadanos.

b. Crear organismos de garantía. Autoridades independientes y de garantía pueden ayudar a las ciudades a cumplir sus obligaciones mediante el seguimiento y la certificación de compatibilidad entre las acciones y el contexto ambiental.

La calidad urbana

- a. Una lógica de empresa para dar servicio eficiente. Las prestaciones de servicios se van orientando hacia una creciente personalización, mientras que los servicios locales han asumido como usuarios a un público indiferenciado, cuyas exigencias muchas veces quedan sin respuesta. De un criterio de universalidad indistinta, es oportuno proceder a una articulación más fina de las prestaciones, para involucrar a todos los grupos de usuarios.
- b. Dar valor al patrimonio de la ciudad.
- c. Programación del tiempo urbano.

La ciudadanía de las empresas

a. Sustener las economías locales. En los últimos tiempos, al concepto de ciudadanía se le atribuyen nuevos significados; la moderna ciudadanía implica una gama de derechos que permiten el acceso y la participación de las familias, los individuos y las empresas en todas las oportunidades sociales y civiles por pertenecer a una ciudad, a una comunidad, a un Estado. La importancia de las economías locales conlleva la necesidad de garantizar en la realidad los derechos de las empresas de gozar de un hábitat adecuado. Esto implica que la infraestructura, los servicios urbanos y la calidad ambiental se traduzcan en factores de ventaja comparativa respecto de otras áreas en competencia. Esta línea se justifica por las ventajas que se derivan para toda la comunidad. La ciudadanía de las empresas considera en los primeros lugares el derecho a un ambiente de calidad —tanto desde el punto de vista de la infraestructura como de los servicios tecnológicos— y a una administración eficiente —por lo tanto, que no sea autoritaria sino abierta ante las legítimas exigencias de transparencia y de rapidez en los procedimientos.

b. La atracción de inversiones. Los recursos propios de las ciudades han disminuido y son finitos, por ello es forzoso atraer medios financieros del exterior, captando inversiones hacia proyectos viables de modernización urbana, de desarrollo económico, de fortalecimiento de nuevas redes de telecomunicaciones. Ante los potenciales inversionistas, la ciudad debe proponerse como oportunidad de negocios; una administración que abra el camino a los mejores proyectos urbanos, facilitan-

do los pasos administrativos, estableciendo los acuerdos necesarios entre los interesados, buscando la concertación entre las diversas iniciativas, etcétera.

c. Un localismo financiero. El modelo económico local ha encontrado apoyo en la presencia crediticia y financiera, en sintonía con la identidad territorial y ciudadana. La relación directa de la banca con el sistema de empresas permite una importante alianza y un ambiente de cultura adaptado a una promoción del desarrollo empresarial.

El federalismo fiscal

a. La nueva fiscalidad urbana.

b. Los límites de la ciudad-empresa. El modelo de ciudad-empresa presenta límites que no pueden superarse. Existen, por ejemplo, actividades urbanas, sobre todo aquellas de mayor importancia social, que no son administrables de manera empresarial. Mantener una mínima cohesión social será siempre una actividad en déficit, pero asegura las condiciones de estabilidad social que hacen posible o facilitan el desarrollo de otras funciones urbanas que son parte de las actividades lucrativas.

El desarrollo integral

Reinventando la ciudad

En *Reinventar la ciudad*, Beauchard señala la necesidad de actuar ante la realidad de las ciudades “modernas”, que preparan en su seno a individuos desprovistos de civilidad, que se van “deconstruyendo”, que promueven la disolución de lo público y la pérdida de su propio origen. Pero Beauchard no se queda ahí; plantea la reconstrucción de la ciudad o de la región como unidad política nueva, basada en los servicios modernos, que surgen del intercambio, del lenguaje, de la comunicación en la sociedad postindustrial.

Pero ¿cuáles son las características y las posibilidades de las ciudades de ofrecer mejor vida a la gente? Los especialistas del Grupo de Prospectiva plantean un futuro para las ciudades francesas en Europa sólo mediante la preparación de políticas públicas, urbanas, regionales y nacionales. Metodológicamente clasifican las ciudades por sus modelos de organización y estudian su peso económico: demografía, posición jerárquica en la red

regional, las estrategias espaciales de empresas multinacionales, los flujos aéreos y ferroviarios y su fortaleza financiera.

Estudian el tejido industrial de complementariedades y competencia, mediante dos estudios de caso: Tolosa, a la que ven cómo se aleja de las comunidades que la rodean, y Nancy-Metz-Sarrebruck-Luxemburgo, que, en cambio, ha entrado en la era de la cooperación entre redes económicas, tecnológicas y de información.

Ante esta recomposición territorial polarizada, los especialistas proponen siete estrategias básicas:

- Repliegue o nuevas solidaridades. Ante las ciudades que se separan de sus regiones (Hamburgo) o la caída de ciudades centrales (Marsella) proponen la cooperación de ciudades en red.
- El papel de las ciudades medias. Para abatir el rápido aumento de las migraciones, proponen aprovechar la presencia del Estado y motivar a las localidades hacia una mayor convivencia.
- Ante el síndrome americano de sociedad dual, que plantea la espiral de la exclusión, proponen el nacimiento de nuevas ciudadanías.
- Por los límites que pone el medio ambiente a la concentración urbana, sugieren fortalecer las áreas de transporte.
- Frente a los nuevos espacios de domicilio y trabajo, plantean nuevas formas de organización espacial.
- Una economía mixta basada en la concertación.
- La cultura y la integración social como bases de una nueva aglutinación regional.

Las regiones que ganan

Les régions qui gagnent es un texto dirigido por Georges Benko y Alain Lipietz, que estudia los nuevos paradigmas de la geografía económica. Los investigadores franceses señalan que en la gran competencia internacional, Francia tiene una sola carta: su metrópolis parisina. Para los autores, las regiones vencedoras son las regiones urbanas, las fábricas y las oficinas de las grandes ciudades. En Francia, cerca de la mitad de los empleos creados desde 1986 surgieron en un solo departamento francés cercano a París.

En su libro, Allen J. Scott presenta su modelo de megalópolis como un inmenso mercado de trabajo flexible, que se beneficia de los efectos de aglomeración, las economías variadas y los bajos

costos de transacción entre empresas complementarias

Las regiones ganan por los modelos y estrategias que adoptan, especialmente en dos grandes temas: las relaciones capital-trabajo y la organización industrial, es decir las estrategias de relación entre empresas: la empresa integrada, las redes de empresas relacionadas por maquila o por asociación, y la integración del aspecto económico con el social, cultural, político y con las formas de gobernabilidad de empresas y territorios.

Cultura, desarrollo y legalidad

“Cultura dello sviluppo y cultura della legalità” es un programa trienal de investigación e intervención italiano que se propone agregar a los tradicionales instrumentos de análisis y de interpretación de los fenómenos sociales una serie de actividades para promover el crecimiento social y económico y para difundir la cultura de la legalidad en las áreas en donde es mayor la presencia de la criminalidad organizada.

Las bases en las que se sustenta todo el programa establecen que el desarrollo no debe relacionarse exclusivamente con el crecimiento de los indicadores de carácter económico sino que está indisolublemente ligado a una evolución de la sociedad en su conjunto.

El desarrollo es un proceso social de notable importancia económica, pero no es sólo un proceso económico. Cuanto más compleja y articulada es una sociedad, tanto más sofisticado deberá ser el sistema de los parámetros de valoración del proceso de desarrollo, y deberán al menos considerar junto al funcionamiento del sistema económico local, también el funcionamiento del sistema político y la capacidad de los sujetos sociales de regular o de seguir reglas seguras y públicas de comportamiento.

En esta perspectiva, la cuestión del desarrollo puede ser replanteada en términos de la calidad civil de una sociedad, de que una sociedad sea vivible. En cambio, se está en presencia de fenómenos de crecimiento sin desarrollo, sin que la sociedad sepa darse reglas e instituciones adecuadas, como el terreno fértil para la proliferación de fenómenos de patología social, entre los cuales quizá el más dramático es el de la criminalidad organizada.

Es evidente, y la historia de los últimos años lo demuestra, que para desarrollarse y enfrentar la am-



Atardecer; aguafuerte y aguafuente, 25 x 40 cm, 1998.

pliación de la criminalidad organizada son insuficientes las políticas de incentivación económica y ocupacional del Estado y de las instituciones locales y las acciones de control y represión instrumentados por las fuerzas del orden. El desarrollo se produce también mediante iniciativas orientadas hacia la sociedad y hacia la formación de una conciencia cívica que enfrente a la cultura de la dependencia, de los favores personales, de la confianza en un antigobierno que frecuentemente está en posibilidades de garantizar lo que el Estado no logra hacer.

Precisamente en este contexto de crecimiento de la sociedad en que se encuadra el programa es donde se propone promover iniciativas para el desarrollo con legalidad, mediante proyectos específicos y mecanismos de concertación destinados a proseguir más allá del proyecto.

Así, los pactos para la legalidad están orientados a identificar proyectos e iniciativas comunes para la difusión de la cultura de la legalidad dentro del cuerpo social.

Siempre es urgente llegar a una acción concertada entre los sujetos que en diversas áreas se encuentran comprometidos con la educación en la legalidad y con la promoción del desarrollo; esta

concertación es similar a aquella que en los llamados pactos territoriales pone en contacto, en un plano horizontal, a los sujetos que en un área determinada están empeñados en el desarrollo económico. Los objetivos de concertación son:

- Establecer un contacto regular entre todos los sujetos activos en una determinada área, primero con asistencia externa y luego de manera autosuficiente.
- Proponer estrategias e iniciativas para el desarrollo en la legalidad.
- Iniciar programas de educación en la legalidad.
- Promover la sensibilización y la activación de las entidades locales, en las temáticas objeto de la investigación o de la acción.

Como en el caso de los pactos territoriales, en una primera fase no será posible actuar en todos los territorios involucrados en la criminalidad organizada. Se espera que a partir de áreas muestra, en las cuales se experimentará el método de trabajo del pacto, se inicie un fenómeno de imitación, que lleve a quienes están activos en áreas limítrofes de aquellas donde se realiza la concertación, a actuar por iniciativa propia.

Las iniciativas de los pobres

“El apoyo a las iniciativas empresariales de los pobres. Experiencias en el istmo centroamericano, México y la República Dominicana» es documento de la CEPAL especialmente valioso porque parte de experiencias específicas de apoyo, las evalúa y recoge enseñanzas, y porque reconoce que dichas experiencias sólo son una parte de una estrategia más amplia que incluya “una estructura distributiva más equitativa”.

El texto expone encuestas realizadas a microempresas de la subregión, las cuales permiten conocer en la práctica su situación productiva, de mercado, laboral, de vinculación con otras empresas y, en general, su problemática real.

El capítulo tercero habla de los principales mecanismos e instituciones de promoción y apoyo a las iniciativas productivas de los pobres. Se estudian los mecanismos que operan en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. Además, se señalan casos regionales importantes: el Programa para el Desarrollo de los Desplazados, Refugiados y Repatriados en Centroamérica (Prodere), la representación del sector moderno del empresariado centroamericano (Fedepicap), y el Comité Coordinador de Empresarios de la Microempresa de la región central de América.

La creación de instituciones gubernamentales de apoyo a las iniciativas pequeñas fue intensa durante la década pasada, pero se concentró más en las pequeñas empresas, que “distan de ser las que podrían promover espontáneamente la población en situación de pobreza”, por tal motivo el desarrollo de estas microempresas tradicionales más bien recibió el apoyo de las iglesias e instituciones de asistencia. Más recientemente, muchas organizaciones no gubernamentales se han destacado y se han convertido en ejecutores de muchos de los programas del sector público.

El estudio concluye que, para el desarrollo de este sector, deben actuar el Estado, el sector privado, las organizaciones no gubernamentales y los propios microempresarios. Sugiere combatir el sesgo que favorece a los grandes, instrumentar funciones reguladoras adecuadas, marcos legales especiales, así como apoyos crediticios, de capacitación y de desarrollo tecnológico.

Como ya se reconoce, “la pobreza crecientemente es femenina”, por ello se propone un tratamiento especial para las mujeres del sector, y como

la explotación aun entre los niños es visible, se proponen medidas de protección.

Por último, como señala la CEPAL, “todavía existe una gran laguna en la política económica para disminuir el sesgo que favorece a las unidades mayores en detrimento de las más indefensas, por las propias fuerzas del mercado”.

Las iniciativas de los ciudadanos

Los autores de un número de la revista francesa *Projet* intitulado *Tejer lo social*, los comportamientos de repliegue hacia lo privado, las relaciones basadas en pura competencia y en exclusión muestran las incertidumbres y violencias de una fractura social a la que hay que responder de maneras nuevas, sin esperar que la familia, la escuela o el trabajo ofrezcan la cura.

Proponen crear una articulación entre los niveles macro, meso y micro de la solidaridad, porque “no se vale solamente crear mecanismos burocráticos universales, ni tampoco dejar todo en manos de la vida privada. Se trata de animar, sostener, reconocer los valores colectivos que se expresan de maneras muy diversas”.

En una sociedad plural, con grandes distancias sociales, se requieren mediadores, y el principal es el sector público, que debe canalizar las iniciativas, adaptar los servicios públicos, favorecer los encuentros, es decir “reelaborar las reglas del vivir juntos, en el trabajo, en la familia, en la escuela...”

Los esquemas de integración actuales tienden a “encerrar a los habitantes de las zonas pobres en situaciones de crisis que los dominan, convirtiéndolos en no-actores”, deslegitimando sus modelos culturales y sus identidades. Por ello se requiere “crear las condiciones sociales que permitan a cada quien —persona o grupo— acceder, con sus particularidades, a la participación política y social”.

El fenómeno de las redes cívicas está muy difundido en el mundo industrializado. Éstas se han creado bajo el lema “todos tienen derecho a la ciudadanía telemática”. Son redes electrónicas con información comunitaria, que se dan en una comunidad geográfica (ciudad o barrio). Dan relevancia a la cultura local, acercan la administración pública a los ciudadanos, crean un ambiente telemático gratuito, fácil de utilizar, para favorecer la comunicación entre ciudadanos, asociaciones, instituciones públicas y empresas. Presentan información sobre eventos culturales y deportivos, iniciativas de solidaridad, interacción entre gobierno y ciudada-

nía, reservaciones de eventos, discusiones partidarias o de asociaciones, ofertas de trabajo, y más. Podemos ver un ejemplo en Milán, en su página comunitaria en Internet: <http://wrcm.usr.dsi.unimi.it>.

Las redes cívicas también favorecen los llamados servicios “de proximidad”. En Francia, ante el envejecimiento de la población, el cambio en la actividad de las mujeres y las transformaciones urbanas, los servicios de proximidad son más importantes, aunque aún no tienen una demanda con capacidad de pago.

Los servicios de proximidad, es decir los servicios directos a las familias —como son el cuidado de niños y ancianos, el apoyo en el hogar, la enfermería a domicilio, etc.— deben ser valorados en la línea de la profesionalización para darles credibilidad y perennidad. En los países industrializados, la ayuda masiva de los poderes públicos no ha permitido aún la constitución de un gran mercado de demanda de servicios y, por lo tanto, el desarrollo de un mercado de oferta.

Ante ello se ha planteado utilizar mecanismos que respondan a las necesidades reales pero sin capacidad de pago; formas de mercado que no siguen la lógica de mercado sino que buscan el desarrollo de una economía plural en la que estén involucrados prestatarios públicos, no lucrativos, empresas privadas y personas físicas. Se propone que los criterios rectores sean los de la solidaridad, sin la discriminación derivada del nivel de ingresos o del lugar de donde residen.

Éstas son algunas de las iniciativas que pretenden desarrollar la solidaridad con mecanismos modernos: se ha propuesto crear títulos de pago parecidos al *ticket* restaurante, una medida social que ya se experimenta en algunas regiones. Este mecanismo establece un cambio cualitativo: se trata de consumir el servicio, no de emplear a una persona, y se acepta solamente en las asociaciones que han estructurado niveles técnicos aceptables: garantías, calidad y permanencia.

Una segunda iniciativa surge de la Fundación Actuar contra la Exclusión, que ha creado pequeñas *boutiques* de venta de servicios a domicilio. Estas tiendas son la vitrina comercial que les faltaba a las instituciones de ayuda y a las de servicios de proximidad para entrar en contacto con el público.

Quizá éstos nos pueden parecer esquemas de primer mundo, pero creo que ofrecer servicios contables, calidad y permanencia a las pequeñas empresas o a las organizaciones no lucrativas, son re-

querimientos actuales, como lo es la información hacia los beneficiarios potenciales, para que sepan que hay servicios que pueden serles útiles y romper así con dependencias. Dar al usuario pobre la capacidad de elegir y recibir lo que necesita, es una forma de liberarlo.

Las redes de colaboración empresarial

Distritos industriales en Italia

Los distritos son la organización industrial que ha permitido a ciertos países y regiones aprovechar la evolución tecnológica para organizarse de conformidad con sus usos y costumbres tradicionales, logrando así una mayor competitividad mediante subcontratación, maquila, bolsas de subcontratación, asociaciones, distritos industriales, entre otros recursos. Aquí reseñamos dos contribuciones sobre la respuesta italiana de distritos industriales: un estudio del avanzado territorio del norte y uno de un distrito tradicional del sur.

Gaetano Esposito, en el artículo “Distritos industriales entre empresa y mercado”, presenta las transformaciones actuales de la arquitectura en los distritos avanzados, frente a la competencia internacional. Su análisis se centra en las relaciones entre empresas, especialmente en el aspecto productivo. Según Esposito, en un extremo se encuentra la empresa concebida como forma jerárquica integrada, y en el otro, el mercado, forma límite de descentralización de las actividades productivas.⁸ La organización de un distrito se coloca entre los dos extremos, combinando elementos de ambos. Luego presenta las alternativas de ciclos de vida del distrito, al pasar las empresas de una estrategia basada en costos a una basada en diferenciación competitiva, que es lo que se ha venido realizando en el norte de Italia. Ante ello, se da una tendencia a la jerarquización, pero sin interiorizar procesos. En esta situación, el recurso de subcontratación no se debe a los bajos costos sino al hecho de que el conocimiento mutuo permite asegurar la calidad.

En cambio ¿qué sucede en los distritos industriales tradicionales del sur de Italia? En el difícil contexto del subdesarrollo, Gianfranco Viesti, en “El desarrollo posible. Casos de éxito internacional de los distritos industriales en el sur de Italia”, presenta el caso del polo de Barletta, dedicado a fabricar calzado “para el tiempo libre” en calidades medias, es decir, un nicho muy competido a escala internacional.⁹ Ahí, aunque todas las empresas ope-

ran de manera dispersa, al pasar el calzado por un número reducido de empresas finales, se da una homologación del producto; pero posteriormente, en los procesos de terminado, se asegura la flexibilidad en la producción y la diferenciación, así como la reducción de costos, aprovechando la “economía sumergida” y la devaluación de la lira, porque ahí el factor precio todavía es central. Hoy se presentan en Barletta dos tendencias: por un lado, un restringido número de empresas líderes que buscan transferirse de su tradicional segmento de mercado, aprovechando su gran capacidad actual de exportación, y, por el otro, un intento del resto de las empresas de obtener hasta el fondo el factor precio sin innovar el producto o el proceso.

Ejemplos de países pequeños

Los del sur: El Salvador

Roberto Salazar, en “El Salvador: política industrial, comportamiento empresarial y perspectivas”, muestra las experiencias de una economía pequeña, lo que puede ser de interés para México en su conjunto y para algunos estados de la república que están buscando políticas de promoción industrial.¹⁰

El Salvador tuvo una industrialización rápida en los años sesenta mediante la sustitución de importaciones, impulsada por la ampliación del mercado interno con la creación del Mercado Común Centroamericano.

En esa década empezaron a presentarse problemas estructurales, aunados a los conflictos bélicos externos, al aumento de los precios del petróleo y, posteriormente, a los prolongados conflictos internos que impusieron condiciones muy difíciles a la sociedad y a las empresas. En el periodo 1980-1985 el PIB cayó 9% debido al conflicto interno. El Estado se enfrentó a políticas estatistas como la reforma agraria, la nacionalización del comercio exterior y de la banca, y presiones del Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) en las líneas de la liberalización, la privatización y la apertura. La reacción desde el punto de vista de las empresas, dice el autor, fue la misma de la mayoría de los salvadoreños: “El que pudo se fue con sus empresas o activos al exterior [...] el que se quedó mantuvo su actividad en su más bajo perfil o se cambió a actividades más especulativas o de menor riesgo”.¹¹ Pero todos aprendieron a sobrevivir, lo cual les ayuda a competir en el nuevo contexto.

Hoy El Salvador tiene un clima interno e internacional distinto. El autor pone énfasis en un aspecto que en Europa y América Latina se señala como básico para la competitividad, pero que en México se deja de lado: una mayor cohesión social como base de la acción económica.

El Salvador se encuentra en la hora de las definiciones: sigue un esquema de regionalismo abierto pero con las presiones de un liberalismo a ultranza. Roberto Salazar propone aprovechar la nueva potencialidad competitiva impulsando un programa de reestructuración selectiva de sectores industriales y la modernización de la administración pública, con especial énfasis en aspectos comerciales, compatibilizándolos con los sectores agrícola e industrial, así como algunas medidas sectoriales en las industrias metal-mecánica, textil, del cuero y calzado y químico-farmacéutica. Pone énfasis especial en la maquila como paso inicial indispensable en varios sectores, debido tanto a las tremendas limitaciones de El Salvador como a las ventajas específicas en un país que ha superado tantas crisis.

El Batallón de San Patricio

La experiencia de asociaciones locales en Irlanda podría ser un ejemplo comparativo útil para los gobiernos estatales y municipales acerca de las maneras como los sectores público, privado, sindical, comunitarios y de desempleados y marginados pueden trabajar en conjunto para resolver sus problemas, reorientando la acción estatal y municipal.

El experimento irlandés consiste en 38 asociaciones locales creadas en 1991 por el gobierno irlandés con fondos de la Unión Europea. Legalmente son entidades independientes bajo la ley empresarial irlandesa y, conjuntando representantes de los intereses locales y nacionales, tienen el derecho de dar servicios y de crear nuevas instituciones, así como autoridad *de facto* sobre gastos y actividades locales, representando una nueva instancia de participación democrática.

Entre sus logros cabe destacar la creación de innovadoras técnicas de capacitación y colocación de desempleados, creación de empresas autosostenibles, atención a quienes dejan la escuela y a madres solteras, integración de policía comunitaria y administración de inmuebles por parte de los inquilinos.

Entre los ejemplos que se mencionan cabría señalar la asociación en Tallaght, una zona extre-

madamente conflictiva y deprimida que se propuso ser catalizadora y facilitadora de iniciativas, uniendo a la gente en proyectos comunes. La asociación en Northside se dio a la tarea de relacionarse con las empresas industriales de la zona, para lograr que se contratara a la gente de ese lugar; así creó Speedpak, que realiza procesos de subcontratación con el objetivo de establecer un compromiso de trabajo y entrenar a desempleados y a los más marginados, y demostrar su éxito al operar una planta viable desde el punto de vista comercial, contribuyendo a la confianza de poder obtener un empleo posteriormente.

Otro ejemplo irlandés importante para las comunidades locales es el de la Electronic Frontier Ireland (EFI), formada en 1994 para promover la trascendencia de Irlanda en las comunicaciones digitales. Este país es el más periférico de la Unión Europea, por ello la EFI trata de incrementar los medios electrónicos, ya que harán que el factor geográfico sea menos relevante e impulsará la competitividad, fomentando que Irlanda sea la base de telemarketing, de apoyo a clientes a distancia y de operaciones de captura de información también a distancia; pero está promoviendo asimismo actividades con mayor valor agregado, como multimedia, publicaciones electrónicas y *software*.

Los irlandeses esperan también que se pueda contribuir al nuevo desarrollo de zonas rurales, pues este tipo de actividades pueden localizarse en pequeñas comunidades; por ello buscan dotar de infraestructura electrónica a sus poblaciones y así preservar su desarrollo autónomo.

Pero son conscientes no sólo de los beneficios sino también de los problemas que causa esta nueva tecnología. En especial les preocupa que países completos se queden atrás, es decir, que clases sociales y económicas queden rezagadas, ya sea porque no pueden comprar el equipo necesario o porque no tienen los conocimientos para utilizarlo. Esto crearía una nueva clase marginada, que obtendría sólo los peores trabajos y que social y políticamente se aislaría.

Los del norte helado: Finlandia

En "Finlandia: una historia sobre el establecimiento de redes", Kalle J. Korhonen explica las formas de interacción entre empresas de ese país: en los años setenta se constituyeron oficinas que ofrecían consultoría y capacitación, así como financiamiento de inversiones y proyectos. Luego vinieron los lla-

mados grupos de desarrollo gerencial, cada uno integrado por diez administradores que se reunían cada dos o tres meses para tratar un tema de interés común para la administración de sus pequeñas empresas. Eran grupos de discusión y de capacitación que se desarrollaban en la sede de alguna empresa, en orden rotativo.¹²

Un paso adelante en los años ochenta fue Partnerlink, que asesoraba individualmente a empresas pequeñas, para encontrarles socios con quienes cooperar en el extranjero y dentro del país: se establecieron grupos de cooperación por sectores, con financiamiento gubernamental para la formación del grupo y para la preparación de los planes operativos. De ahí surgieron los círculos de exportadores de pequeñas empresas interesadas en un mismo mercado y que comparten los costos de promoción.

Se dirá que lo hecho en Finlandia no es gran ciencia. Es cierto, pero la gran diferencia con otros países es que no sólo lo platican o lo legislan: lo hacen.

Políticas continentales

La Agenda 2000 "Por una Unión más fuerte y más amplia" fue publicada por la Comisión Europea el 16 de julio de 1997. En ella da a conocer su punto de vista en torno a los desafíos y las perspectivas de la Unión Europea (UE) para el periodo 2000-2006, incluidas las primeras propuestas para la reforma de los fondos estructurales para el desarrollo regional y la cohesión social. Esencialmente, las propuestas abren nuevos caminos en dos formas:

- En primer lugar, colocan el desarrollo de los recursos humanos en primer plano.
- En segundo lugar, crean un vínculo directo entre los fondos estructurales y el nuevo énfasis en el empleo, tal como se refleja en el Tratado de Amsterdam y la Resolución de Amsterdam sobre Crecimiento y Empleo.

En el futuro, el desarrollo de los recursos humanos se considerará clave para liberar el potencial de crecimiento, competitividad y cohesión de la UE. Dicho desarrollo es vital, ya que la política y los programas que determinan la inversión en recursos humanos, tales como los sistemas de formación y calificación profesional, programas para fomentar el empleo y para crear nuevas empresas, son esencialmente decisiones que se toman en el ámbito nacional. Para que sea efectivo y duradero, el

cambio deberá planificarse de acuerdo con dichos criterios, aunque la mayor parte de la actividad tenga carácter local. Los tres nuevos objetivos propuestos en la Agenda 2000 son:

- Objetivo 1. Se centra en las regiones menos desarrolladas. Se propone hacer especial hincapié en mejorar la competitividad, elemento vital para crear y mantener puestos de trabajo. Ello requerirá apoyo para medidas que impulsen la creación de infraestructuras, planes de empleos innovadores, PyME, así como el desarrollo de recursos humanos y habilidades.
- Objetivo 2. La reestructuración económica y social de las regiones que padecen dificultades económicas, tales como las zonas inmersas en procesos de cambio económico (en la industria o los servicios), las zonas dependientes de una industria pesquera en declive y otras zonas rurales o urbanas con problemas. La Agenda 2000 reconoce la importancia de invertir en recursos humanos en estas zonas, para activar el mercado de trabajo presente y proporcionar nuevas habilidades como previsión de las necesidades futuras del mercado de trabajo. Se propone regenerar estas zonas apostando por la enseñanza y los planes de formación permanente, y atendiendo en especial la formación en nuevas tecnologías, con el objeto de responder a las exigencias cambiantes del mercado de trabajo. Se dará más apoyo a los planes innovadores dentro de las PyME y se pondrá más énfasis en la formación profesional, en proteger el medio ambiente local y luchar contra la exclusión social.
- Objetivo 3. Se dará una función de desarrollo horizontal de los recursos humanos en todos los territorios de la UE no cubiertos por los objetivos 1 y 2. La Agenda 2000 propone que este objetivo sirva para ayudar a los Estados miembros a adaptar y modernizar sus sistemas de enseñanza, formación y empleo, lo cual es necesario para hacer que sus economías sean competitivas y para promover la cohesión social y económica. La estrategia de recursos humanos propuesta está concebida para apoyar las actividades en cuatro áreas que complementan la estrategia de empleo:
 - El desarrollo de políticas activas del mercado de trabajo que puedan combatir el desempleo.
 - La lucha contra la exclusión social.

- El fomento de sistemas de enseñanza y formación permanentes.
- El acompañamiento del cambio económico y social.

Conclusiones

La información presentada no dice lo que se debe hacer sino sólo que hay otros esquemas que es posible emular en nuestra propia modalidad cultural, en nuestro contexto geográfico, para resolver problemas sociales. Por ello, la concepción internacional sólo define el contexto para revisar hacia el interior de cada país.

Las experiencias son mucho más ricas, en propuestas y análisis, que lo aquí expuesto. Únicamente quise ejemplificar exploraciones del futuro que van buscando horizontes; ni los temas ni las formas pueden siempre ser los mismos. Lo que sí debe y puede ser perenne es el valor de la persona y la comunidad como objetivo de la política económica.

Este artículo tiene como tema a regiones exitosas. Creo que una región ganadora es aquella que avanza en los aspectos de empleo, riqueza y vida mediante su propia actividad, y no la que está a expensas de aquellas regiones que han decaído, o de una parte de sus propios habitantes.

Otra conclusión de estas experiencias es la necesidad de acciones integrales realizadas en un espíritu de cooperación y colaboración. En las organizaciones modernas son esenciales los procesos de decisión estratégica. Para ello es necesaria una “dirigencia múltiple”, que es la única forma de hacer más dinámica esa función, utilizando la “activación de procesos innovadores cada vez más ligados e interconectados a la estructura socio-ambiental”.

Hoy se habla mucho del empresario y de su función. Debe orientar su función en beneficio propio, de su empresa, de la comunidad. Para ello es importante estudiar el papel y los contenidos de la función empresarial, a fin de delinear social y económicamente el papel que el empresario y el sistema empresarial asumen en los diversos contextos históricos económicos y socioculturales; establecer la conexión entre análisis micro, meso y macroeconómicos, y las relaciones entre empresa y empresario con la sociedad.

Charles Sabel se refiere a las “nuevas formas de coordinación del trabajo, derivadas de la experiencia japonesa, en las que la unidad básica es el grupo de trabajo, no el individuo”.¹³ Pareciera que habla



Desfilado, acrílico sobre tela, 137 x 190 cm, 1999.

de los famosos círculos de calidad o calidad total en el interior de una planta; en realidad se refiere a aplicar este sistema en la colaboración entre diversas empresas, instituciones y personas. Incentiva a cuestionar por qué no aplicamos la metodología de calidad total no solamente a lo que hacemos en el interior de nuestra empresa sino también al trabajo con otras empresas e instituciones.

En México por suerte muchas empresas están trabajando para mejorar continuamente y llegar a la calidad total. Estas acciones intraempresa pueden llevarnos de manera muy natural a aspectos de organización y cooperación interempresariales: universidad-escuela-empresa-gobierno-sociedad. Ésta es la respuesta social posible ante las insuficiencias del paradigma neoliberal y el paradigma direccional. Así va naciendo un nuevo paradigma: el de modelos de redes (*networking*), que se basan en redes

de experiencia que involucran a organizaciones públicas, privadas e intermedias. Estos paradigmas superan el debate entre el mercado y el Estado y promueven el aprendizaje conjunto de los actores.

Todo ello sólo se puede dar si se rehacen las redes sociales que se han desgastado en los últimos años y se comienzan a tejer otras nuevas entre actores que se ignoraban o estaban en pugna. Al mismo tiempo, es posible utilizar las nuevas tecnologías para apoyar dichas redes sociales renovadas. Pero estas tecnologías pueden también crear barreras para una sociedad más equitativa y eficiente.

Lo anterior nos lleva a plantear varias interrogantes en el caso de México, sobre todo en cuanto a las políticas de estados, municipios y regiones: ¿cuál es su futuro en el campo de la informática y cuál su papel en el mundo? ¿cómo permitirá la incorporación de los pobres a este nuevo mundo?

¿qué sucederá con regiones que no realicen políticas activas de capacitación e infraestructura en este campo? ¿quiénes se están quedando rezagados?

La descentralización se da en muchos países por una combinación de falta de confianza en los programas nacionales y en la posibilidad de reformarlos, es decir, desde un enfoque derrotista, combinado con una consideración paternalista y negativa hacia los pobres y marginados. En cambio, en los ejemplos que hemos abordado se ha empezado con la búsqueda de la concertación entre grupos para obtener la estabilidad económica sin dañar a los más vulnerables, mediante acciones locales relativamente libres.

Creo que es necesario instrumentar un modelo fundado en la triada competencia-cooperación-solidaridad y en el diálogo social. El equilibrio entre estos tres polos es sin embargo frágil, por la enorme presión de la ideología ultraliberal, aunada a la liberación de los mercados mundiales. Porque estamos en medio de una verdadera batalla entre quienes desean, como yo, un espacio organizado, y quienes sólo quieren un gran mercado abierto al gran viento de la competencia. El problema hoy es saber si se va a continuar por el primer camino. Para ello es importantísimo pensar y reflexionar. En especial pensar con una perspectiva global y actuar regional y localmente. Pensar a largo plazo y para un mejor mañana, y actuar hoy.

Imagino que es posible construir, como lo propuso Denis Goulet en su famoso libro *Estrategias de desarrollo para el futuro de México*, una federación de modelos de desarrollo, donde cada región busque su vocación y complemente las de otras con base en formas que nacen de su propia historia.¹⁴

Las recetas nunca serán suficientes y a veces son inadecuadas para nuestra realidad, pero sí parece claro que el desarrollo regional en una economía abierta requiere de estrategias federales, estatales y municipales que permitan a la población analizar para participar y colaborar en la creación de su futuro y no ser, parafraseando a Denis Goulet, “consumidores de globalización”.▲

Notas

1. Markusen, Ann. “La interacción entre políticas industriales y regionales: evidencia de cuatro países”, en *Proceedings of the World Bank, Annual Conference on Development Economics*, Washington, 1994.
2. Scott, Allen J. “The Geographic foundations of industrial performance”, en *Competition and change*.

3. Ramos, Joseph. “El apoyo a las iniciativas empresariales de los pobres, experiencias en el Istmo Centroamericano, México y la República Dominicana”, en *Revista de la CEPAL*.
4. Bonelli, Regis. “Política industrial en Brasil: intención y resultados”, en Peres, Wilson (coord.), *Políticas de competitividad industrial. América Latina y el Caribe en los años noventa*, Siglo XXI, México, 1997.
5. Alfonsín, Raúl. Conferencia presentada en el Foro Bolívar, celebrado en la ciudad de Guatemala, 1998.
6. *Ibidem*.
7. Bianchi, Patrizio. “Un nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PyME: aprendiendo de la experiencia europea”, Centro Lindavista/Fundación Fondos Productivos para el Desarrollo Social.
8. Esposito, Gaetano F. “Distritos industriales entre empresa y mercado”, en *Rasegna Economica del Banco de Napoli*, enero-marzo de 1995.
9. Viesti, Gianfranco. “El desarrollo posible. Casos de éxito internacional de los distritos industriales en el sur de Italia”, en *Rasegna Economica del Banco de Napoli*, enero-marzo de 1995.
10. Salazar, Roberto. “El Salvador: política industrial, comportamiento empresarial y perspectivas”, en *Revista de la CEPAL*, núm.55.
11. *Ibidem*.
12. Korhonen, Kalle J. “Finlandia: una historia sobre el establecimiento de redes”.
13. Sabel, Charles. *Ireland: local partnerships and social innovation*, OCDE, Washington, 1996.
14. Goulet, Denis y Kim Kuam. *Estrategias de desarrollo para el futuro de México*, ITESO, Guadalajara, 1989.

Bibliografía

- “Assesing the Midwest economy: looking back for the future” proyecto del Banco de la Reserva Federal de Chicago, página web: <http://www.frbchi.org>.
- BENKO, Georges y Lipietz Alain. *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Presses Universitaires de France, París, 1992.
- DUSSEL, Enrique, Michael Piore y Clemente Ruiz (eds). *Pensar globalmente y actual regionalmente: hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*, JUS/ UNAM/Fundación Friedrich Ebert, México, 1997.
- GUAGNINI, Masimo. “Proyectos y estrategias para que Bolonia sea protagonista en el nuevo espacio europeo”.
- KAGAMI, Mitsuhiro. *Voces del Asia Oriental*, JUS, México, 1997.
- “Le quattro fatiche de Ercole”, en *Región de Liguria*. Milán comunitaria, página web: <http://wrcm.usr.dsi.unimit.it>.
- Networks of enterprises and local development*, OCDE, Washington, 1996.
- PERES, Wilson. *Políticas de competitividad industrial. América Latina y el Caribe en los años noventa*, Siglo XXI, México 1997.
- Región Emilia Romagna, página web.
- SALES, Charles F. *Ireland: local partnerships and social innovation*, OCDE, Washington, 1996.
- SALLEZ, Alain. *Les villes, lieux d'Europe*, Editions de l'Aube, París, 1993.
- “Tejer lo social”, en *Projet*, núm.especial.
- “Valoriser les emplois de services”, en *Le Monde des Initiatives*, 15 de mayo de 1996.
- VASAPOLIO, Luciano. *Daall'entreprenur all'impreiditore plurimo. Sulla teoria economica della función imprenditoriale*, Cedam, Padua, 1996.