



COMUNICACIÓN

Las Estrategias Participativas Integradas (EPI) como herramientas para favorecer procesos de transformación socioeconómica en ciudades medias de la provincia de Alicante. Diagnóstico, prospectiva y comunicación.

Autores: Antonio Martínez-Puche¹ (antonio.martinez@ua.es); Juan López-Jiménez¹ (juan.lopez.j@ua.es); Salvador Martínez Puche² (s.martinezpuche@um.es)

Departamento: Geografía Humana (UA)¹ y Comunicación (UM)²

Universidad: Universidad de Alicante¹ y Universidad de Murcia²

Área Temática: 12. Ordenación del territorio, urbanismo y vivienda.

Resumen:

Los gobiernos locales se enfrentan a un desafío importante. Los cambios acontecidos en los procesos productivos, políticos y comunicacionales requieren de decisiones y respuestas cada vez más rápidas y flexibles que maximicen los beneficios de la comunidad, al tiempo que se demandan mayores espacios de participación activa. La intención de la Estrategia Participativa Integrada (EPI) es comenzar un proceso propositivo de reflexión y análisis. Ha sido esencial contar con el consenso de los actores políticos antes de comenzar el diagnóstico participativo. Después, hemos reforzado los instrumentos cuantitativos (datos) con los cualitativos (participación de *stakeholders*), aplicando técnicas y herramientas (sociopraxis) para definir propuestas de presente y de futuro. Como estudio de caso hemos seleccionado el municipio de Petrer en la provincia de Alicante (34.276 habitantes), aunque también se aplicó esta herramienta participativa en Villena, localizada igualmente en el corredor industrial del Vinalopó, y se está desarrollando en Torreveja. La estrategia participativa integrada (EPI), en la que han intervenido un centenar de personas, ha consistido en encuestas, entrevistas y *Focus Group*, articulando estos últimos en 6 grupos sociopoblacionales (políticos locales, técnicos municipales, jóvenes, jubilados, empresarios y tejido



asociativo). De todo ello se ha derivado un conjunto de propuestas surgidas de los intereses y necesidades de la ciudadanía, poniéndose de manifiesto, entre otras, la preocupación sobre el vaciamiento económico y poblacional del centro histórico y la brecha establecida con el ensanche (barrio de la Frontera), la necesidad de revitalizar el comercio local y de llevar a cabo la reconversión del sistema productivo basado en el calzado y la marroquinería. Este municipio ha agudizado su crisis socioeconómica por la Covid 19. En su EPI se han determinado 54 acciones organizadas en 6 ejes estratégicos conforme a la agenda 2030 y los 17 ODS de Naciones Unidas.

Palabras Clave: *Planificación estratégica, participación comunitaria, desarrollo socioeconómico sostenible, prospectiva, comunicación y ODS.*

Clasificación JEL: J48, Q01, R11

1. La EPI como instrumento diagnóstico y propositivo en tiempos de crisis

El municipio de Petrer se caracteriza por un tradicional modelo productivo local basado en el calzado y la marroquinería. También el sector servicios posee una notable importancia, localizándose las principales grandes superficies de la comarca debido a la proximidad de la autovía (A-31). Aunque emplean a un número importante de residentes, no han favorecido especialmente al pequeño comercio. En muchos casos son las propias empresas las que inician la formación de sus empleados o simplemente consiguen su cualificación a través del trabajo y la experiencia adquirida. En definitiva, los empleos predominantes que se generan son de baja cualificación fruto de la naturaleza de las actividades productivas muy vinculadas al sistema productivo del calzado y marroquinería.

Además, ocupa un amplio término municipal con una superficie de 104,20 Km², con espacios naturales que podrían ofrecer un mayor grado de optimización, tanto desde el punto de vista turístico como agropecuario, contribuyendo a diversificar la economía local. Asimismo, el centro histórico se ha ido despoblando y vaciando de servicios en favor de la zona del ensanche y el barrio conocido popularmente como “La frontera”, separado del municipio de Elda solo por una calle. Una de las primeras cooperativas valencianas de trabajo asociado vinculadas al coworking y la economía social y digital

se ubica en Petrer. Los jóvenes del municipio que estudian bachillerato tienen la intención de emigrar buscando “algo nuevo e innovador”, a pesar de que les encanta y valoran mucho las tradiciones de “su pueblo”.

En este contexto sociodemográfico y económico, el Ayuntamiento de Petrer se planteó realizar un plan estratégico participado para identificar las necesidades de la ciudadanía, delimitar las acciones estratégicas a desarrollar en un futuro y proyectar un escenario deseable a 10 años vista (prospectiva).

2. Metodología de trabajo

La Estrategia Participativa Integrada (EPI), dentro del programa *A Vista Actúa Petrer 20/30*, comienza con el proceso de escucha, empatía, reflexión y proposición estratégica en un contexto de crisis socioeconómica agudizada por la Covid 19, mediante un diagnóstico participativo basado en 6 objetivos estratégicos que integran a su vez los 17 ODS de la Agenda 2030 (figuras 1 y 2).

Figura 1. Objetivos estratégicos y líneas estratégicas (1ª parte)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 Sostenibilidad y Desarrollo Territorial	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
	1.1. Fomento de la salud y el bienestar a través de actividades en el medio natural
	1.2. Desarrollo territorial
	1.3. Acciones por el clima, la salud y la vida terrestre
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 Empleabilidad, Igualdad de Oportunidades, inclusión e inserción laboral	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
	2.1. Fomento del empleo de calidad
	2.2. Inserción laboral de grupos vulnerables
	2.3. Acciones por la Igualdad de género
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 Formación, cualificación y juventud	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
	3.1. Impulso de la cualificación en el sector productivo
	3.2. Mejora de las perspectivas sociales y del bienestar general de la juventud
	3.3. Mejora de la Formación Profesional
	3.4. Formación Universitaria Integral

Fuente: Elaboración propia.

La búsqueda de la calidad de vida de los ciudadanos, a través de una gobernanza responsable y comprometida que vaya al encuentro de un desarrollo participado y sostenible, exige una obligada revisión de las políticas y los mecanismos actuales. Además, se requiere la aplicación de sólidos principios en los que basar las actuaciones que mejoren el acceso a la información durante el proceso que lleva a la toma de decisiones de forma conjunta, obligando a buscar canales adecuados para que las demandas de los ciudadanos se puedan hacer efectivas (Martínez-Puche, López-Jiménez, 2019).

Figura 2. Objetivos estratégicos y líneas estratégicas (2ª parte)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 Consolidación y mejora del modelo productivo local	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
	4.1. Impulso de la competitividad del comercio local y los servicios
	4.2. Reforzamiento y diversificación productiva del sector industrial
	4.3. Estrategia competitiva desde lo local
	4.4. Estrategia de competitividad desde lo supralocal
	4.5. Reforzamiento del producto turístico
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 Redes Territoriales, infraestructuras y servicios	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
	5.1. Fomento de las redes supralocales
	5.2. Movilidad sostenible
	5.3. Alianzas de los sectores productivos, empresariales, culturales y de servicios
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6 Inteligencia territorial y procesos de innovación	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
	6.1. Fomento y revitalización del asociacionismo
	6.2. Fomento de procesos de digitalización e impulso de las TICs
	6.3. Diversificación económica: innovación y emprendimiento
	6.4. Gobernanza multinivel
	6.5. Place Branding

Fuente: Elaboración propia.

Estos 6 objetivos estratégicos y sus 23 líneas estratégicas concretan las 54 acciones a implementar sobre temáticas muy variadas. Destacan la conservación del medio natural petrelense, las actividades vinculadas al turismo rural y activo, la diversificación económica, el refuerzo de los oficios tradicionales, la consolidación y rehabilitación del centro histórico, el fomento de la economía creativa basada en la digitalización, la dinamización de la sede Universitaria (UA), el impulso de políticas con perspectiva de género, la vulnerabilidad de los parados de larga duración y los mayores de 45 años, el

fomento de las nuevas tecnologías, la superación de la atomización de las asociaciones del municipio, etc.

La clave del éxito está en conocer el contexto y hacer corresponsables de la planificación estratégica a los actores locales, incluida la ciudadanía. Por eso en la parte participativa hemos contado con una representación de diversos colectivos sociales, que se han articulado en 6 grupos de interés, para recibir un *feedback* sobre la situación actual, pasada y futura del municipio petrerense. No se persigue que los datos y las aportaciones sean finalistas. La intención es abrir una reflexión, fomentar la proposición y lograr que la clase política atienda las iniciativas a la hora de establecer una estrategia conjunta de trabajo comunitario y colaborativo a través de su plan estratégico llamado *A Vista Actúa Petrer 20/30*.

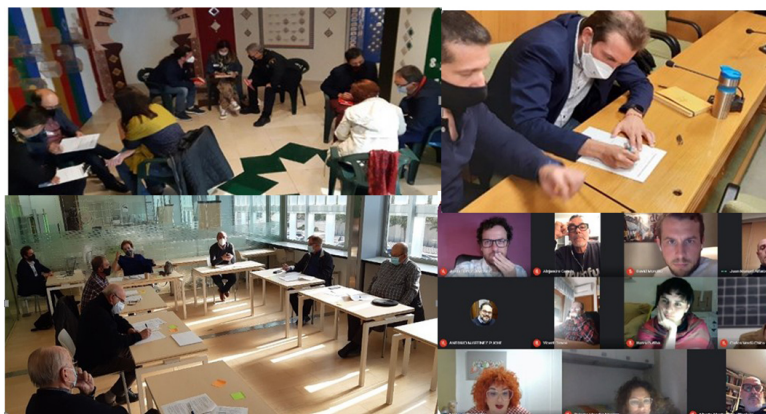
El proceso participativo se ha articulado en diferentes tipologías instrumentales (encuestas, *focus group* y entrevistas), incorporando diversos públicos y perfiles sociodemográficos.

La **encuesta**, con un marcado carácter cualitativo, incluía preguntas abiertas y semiestructuradas. Se difundió por vía electrónica entre más de un centenar de petrerenses, siendo contestada solo por 29 personas de forma voluntaria, lo que constata bien el escaso interés por participar en este proceso derivado de la falta de comunicación y sensibilización, o bien por el cansancio de participar en actividades de esta naturaleza, que luego no se consolidan en nada, lo que afecta a la motivación de la cultura participativa del municipio. No obstante, consideramos relevantes los resultados aportados ya que complementan los datos recabados a través de los *focus groups* y las entrevistas. Por grupos de edad y género, el 75% se encuentra entre 30 y 65 años, siendo el 51'7% hombre y el 48'3% mujeres. Más del 55% de los que han respondido tienen estudios universitarios y el 41'4% estudios secundarios.

Por otra parte, se llevaron a cabo 6 ***focus group*** con representación de los grupos de interés del municipio (figura 3), participando políticos del equipo de gobierno y de la oposición, técnicos municipales del ayuntamiento, empresariado, tejido asociativo, jubilados y jóvenes (entre 14 y 18 años), que también contestaron a una encuesta específica. El contexto de la Covid 19 obligó a respetar las medidas de seguridad sanitaria en la modalidad presencial. Así pues, el número de personas de cada sesión se redujo a seis. No obstante, se pudo ampliar al inicio por las dimensiones de las

instalaciones y las limitaciones vigentes durante ese momento en el caso de los políticos y los técnicos locales, así como en el del tejido asociativo, ya que este último *focus group* se efectuó telemáticamente.

Figura 3. *Focus groups* de técnicos municipales, políticos, jubilados y tejido asociativo



Fuente: Elaboración propia

A todo ello hay que sumar las 14 **entrevistas personalizadas** a políticos, empresarios, gestores culturales y educativos de Petrer. El proceso participativo se nutrió en su conjunto de 96 personas que enriquecieron notablemente las aportaciones reflejadas en los resultados.

3. Comunicación y procesos participativos

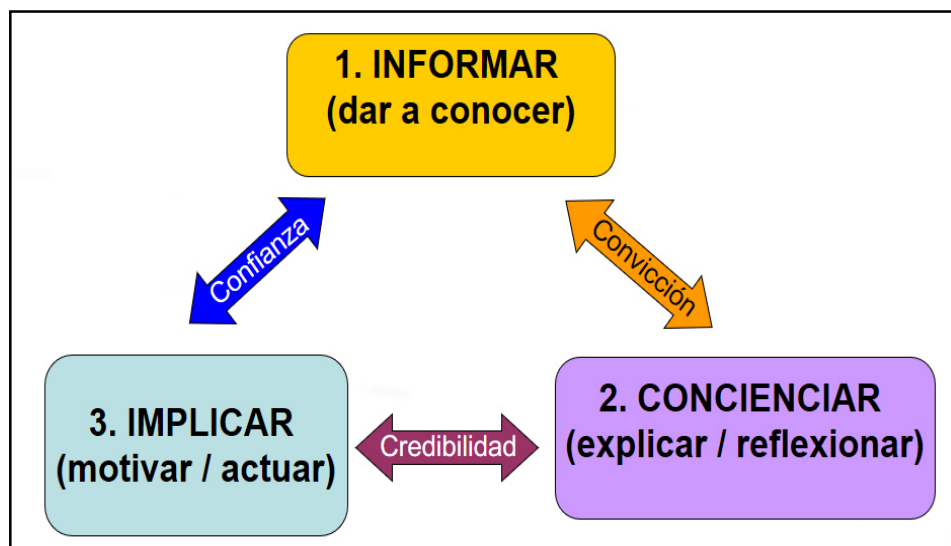
Los procesos participativos asimilables a la EPI de Petrer han de incluir la comunicación como un factor determinante y consustancial para convertir a la ciudadanía en protagonista activa. En concreto, el Programa Petrer A Vista, en el que se incluye la EPI, solo ha generado una noticia en la web municipal¹ a través de una nota de prensa fechada el 11 de febrero de 2020, que también fue enviada y publicada por los medios locales. En ella se informa del comienzo de “la estrategia para planificar el futuro (del municipio) desde la participación”, apareciendo en la fotografía una representación de todos los grupos políticos del Consistorio. Si bien se traslada una necesaria sensación de consenso y apoyo unánime institucional a la iniciativa, no se ha realizado el aconsejable y conveniente seguimiento del proceso, dando a conocer sus distintas acciones y los resultados preliminares más destacables que se han ido obteniendo. De este modo, estamos convencidos, hubiera sido bastante mayor el

¹ Enlace de la noticia publicada en la página web del Ayuntamiento de Petrer: <https://bit.ly/3EsjIwN>

número de respuestas en la encuesta electrónica. Así pues, únicamente se han efectuado dos iniciativas comunicativas por parte del Ayuntamiento: una conferencia el 26 mayo a cargo del profesor de la Universidad de La Laguna, Vicente Zapata Hernández, bajo el título “¿Y ahora qué? Del diagnóstico y la propuesta a la organización estratégica de Petrer con enfoque comunitario”, y la presentación del documento final el 29 de julio con las propuestas y conclusiones del proceso ante los portavoces y representantes de los partidos políticos.

La comunicación no solo repercute en la presentación inicial y la presentación final de las conclusiones, sino que ha de integrarse como instrumento consustancial en la propia ejecución participativa de manera que la ciudadanía no sea considerada un elemento circunstancial o instrumental, sino un artífice activo y protagonista al que se apela e implica (Bustamante, E., 2000). La comunicación, entendida como “Acción Común”, ha de ser un factor determinante al abordar una estrategia de desarrollo local desde la pluralidad, la transparencia, la inclusión y la participación, articulándose en torno a tres ejes que funcionan en sentido bidireccional y continuo a través de la información, concienciación e implicación en los procesos participativos (figura 4).

Figura 4. Secuencia de comunicación en los procesos de participación



Fuente: Elaboración propia

Informar es dar a conocer y transmitir a la ciudadanía de manera actualizada los pormenores del diagnóstico y la estrategia territorial, respondiendo a las siguientes

preguntas: qué se va a hacer, por qué y para qué se está haciendo, cómo se va a hacer, quién lo va a hacer, cuándo se va a hacer, cuánto va a costar, etc. En este sentido el ayuntamiento, a través de los políticos y técnicos, deberá estar convencido de lo que propone y saber a quién se lo propone, al objeto de buscar una utilidad pública municipal. Solo así el mensaje resultará creíble.

Concienciar se hará a través de la explicación y reflexión, con lo que se requerirá una base pedagógica importante para que nuestros interlocutores comprendan el mensaje y contenido, resolviendo dudas y propiciando la reflexión conjunta a través de una metodología participativa, con actitud crítica, constructiva y propositiva. Sin duda, en esta segunda fase, es importante la credibilidad. Para ello la ciudadanía debe percibir la utilidad pública de las acciones y proposiciones, derivadas de un previo diagnóstico participativo, ajustadas a las necesidades de la comunidad. Solo así será efectiva la implicación e interés de la ciudadanía en el contexto del proceso de desarrollo local iniciado con la EPI.

Por último, *implicarse*, que supone motivar y actuar a lo largo del proceso de diagnóstico y ejecución, que sin duda lleva implícito pasar a la acción. Para eso hay que generar confianza, compartiendo los miembros de la comunidad un mismo fin, y estando dispuestos a compartir con el resto de los vecinos y las vecinas del municipio los principios, acuerdos y propuesta de la EPI, ejerciendo en este sentido como prescriptores de la misma.

En definitiva, para poder participar, primero hay que conocer. Para poder implicarse, es necesario comprender y para ello es importante compartir (comunicar, más allá de informar). Solo así es posible ir socializando los procesos, contenidos y resultados de la EPI, generando confianza y credibilidad. Si no se conectan voluntades, compromisos, colectivos e intereses de los *stakeholders*, y de la ciudadanía en su conjunto, no podremos llevar a buen puerto los resultados de la EPI, como un proyecto común y de utilidad pública para todos.



4. Diagnóstico socioterritorial y económico

El municipio alicantino de Petrer es un territorio de progresiva ocupación del suelo por parte de las comunidades humanas al localizarse entre el interior peninsular y el litoral levantino.

4.1. Sistema y modelo territorial

El modelo territorial de Petrer representa en la actualidad una superficie protegida de más de un 70% de la extensión del término municipal, siendo una de las localidades alicantinas con una mayor ratio de superficie protegida. En este contexto territorial las áreas más bajas asociadas al valle del río Vinalopó son las que concentran la mayor extensión de usos artificiales (Amat, A., 2008). La ordenación territorial y urbanística de este espacio se definió con el Plan General de Ordenación Urbana del año 1998 que tenía como principal objetivo completar y zonificar la trama urbana compacta de Petrer a partir de la dotación de equipamientos y servicios en suelo urbano y la delimitación segmentada de las áreas residenciales, industriales y comerciales en suelo urbanizable. El actual nuevo escenario obliga a replantear el modelo en un contexto como el actual, donde los planteamientos de renovación y rehabilitación se imponen a la perspectiva del crecimiento urbano expansivo (Ponce, Dávila, Navalón, 1994). Las nuevas proyecciones de crecimiento urbano y demográfico de Petrer a corto y medio plazo también enfrentan a esta población a nuevos desafíos relacionados con la adaptación funcional a la sostenibilidad urbana y demográfica, la consolidación de los espacios residenciales y el reequilibrio respecto al resto de la ciudad de aquellos espacios residenciales que han experimentado un progresivo vaciamiento de población y una pérdida de importancia relativa (Cutillas, 2006). El municipio de Petrer, con 4 zonas industriales, ofrece más de 800.000 m² de suelo industrial. A pesar de presentar una media superior a la comarca en número de áreas industriales, no supone la mayor extensión superficial de suelo industrial. La concreción del Corredor Mediterráneo requiere de nuevos espacios industriales adaptados a las nuevas necesidades de extensión y servicios de las industrias y de las empresas logísticas (López-Jiménez, Martínez-Puche, y Sanchiz, 2018).

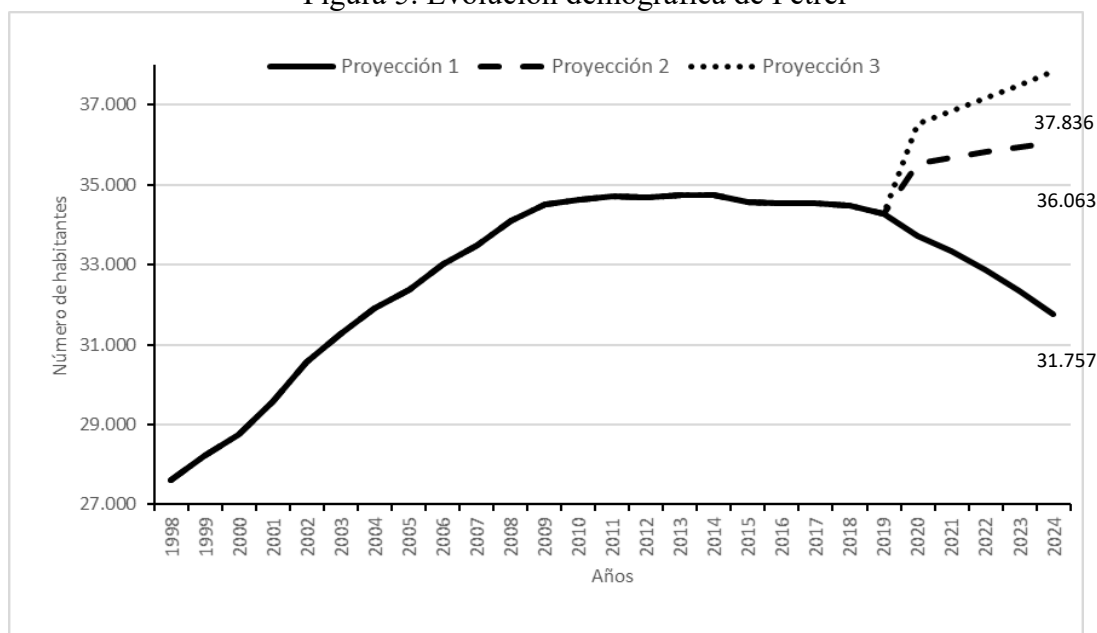


4.2. Medio social

El municipio de Petrer cuenta en el año 2019 con 34.276 habitantes. Su población ha mostrado una evolución demográfica positiva en los últimos años hasta el estancamiento actual. Después de años con dinámicas demográficas positivas asociadas a migraciones internacionales y a la movilidad residencial de ciudadanos de otros municipios próximos, se ha entrado en una dinámica regresiva a lo largo de la segunda década del s. XXI coincidiendo con la crisis económica de 2008, cuyos efectos aún perduran.

La prospectiva de esta tendencia demográfica permite realizar una serie de horizontes demográficos futuros a corto plazo en los que, de seguir la misma tendencia regresiva, la población de Petrer puede verse reducida (figura 5). Mas allá de consideraciones metodológicas, la horquilla que presentan las diferentes proyecciones, con margen de error considerable, muestran que en la hipótesis más optimista Petrer contaría con un máximo de 37.836 habitantes para 2024, mientras que en la hipótesis más pesimista (aunque más fiable) sitúa a la población en 31.757.

Figura 5. Evolución demográfica de Petrer



Fuente: IVE. Padrón municipal de habitantes. Varios años. (Proyección 1ª: R^2 : 0,9937), (Proyección 2ª: R^2 : 0,9343), (Proyección 3ª: R^2 : 0,7769).

La segregación residencial y socioeconómica es un factor que puede estar asociado al crecimiento urbanístico o simplemente a la evolución desigual de muchas ciudades.

La desigual distribución de la población es manifiesta en el núcleo urbano, pero también de rentas y grupos sociales que, sin alcanzar factores de segregación residencial y socioeconómica de relevancia, sí que evidencia una distribución en función de variables como el tipo, valor y antigüedad de la vivienda.

En base al trabajo realizado desde la Generalitat Valenciana con el *Visor de Espacios Urbanos Sensibles de la Comunitat Valenciana* (VEUS) realizado desde la Dirección General de Vivienda, Rehabilitación y Regeneración urbana y el Instituto Cartográfico de Valencia y el Instituto Valenciano de la Edificación, se extrae una vulnerabilidad socioeconómica determinada por la población sin estudios, el nivel de renta y la tasa de paro registrada y estimada con perspectiva de género. El abandono de la población en determinados espacios urbanos, como es el caso del casco histórico y del primer ensanche, influye y tiene incidencia directa en las características socioeconómicas. El reto es materializar actuaciones dirigidas sobre las zonas urbanas interiores para generar atractivo y fijación de nuevos residentes.

4.3. Modelo económico

Petrer se incluye en un clúster industrial del calzado en el eje económico del Vinalopó donde coexisten factores para la competitividad surgidos de la concentración empresarial, la tradición exportadora, la mano de obra cualificada y la cultura empresarial. En este espacio industrial se produce la fabricación de este producto final pero también de diferentes productos fruto de la existencia de multitud de industrias auxiliares y de componentes (entre ellas, piel y cuero, plástico, química, textil, envases y embalajes, etc.). Este municipio, aun mostrando una especialización y concentración de la actividad industrial, presenta una ligera mayor diversificación económica que el contexto comarcal y provincial atendiendo al mayor equilibrio del porcentaje de diferentes tipos de empresas respecto al total (tabla 1).

Tabla 1. Porcentaje de empresas por sector de actividad sobre el total (año 2019)

	Petrer (%)	Comarca Medio Vinalopó (%)	Provincia de Alicante (%)	Comunidad Valenciana (%)
INDUSTRIA	17,1 %	15,3%	7,22 %	6,8 %
CONSTRUCCIÓN	10,8 %	11,2%	13,8 %	12,4 %



SERVICIOS	72,1 %	73,5 %	78,98 %	80,8 %
SERVICIOS-Comercio, Transporte y Hostelería	37,9 %	39,5%	37,3%	36,6%
SERVICIOS-Información y Comunicaciones	1,1%	1,3%	1,5%	1,7%
SERVICIOS-Actividades financieras y de seguros	1,8%	2,2%	2,1%	2,3%
SERVICIOS-Actividades inmobiliarias	4,9%	4,8%	7,1%	5,8%
SERVICIOS-Actividades profesionales y técnicas	11,5%	11,9%	16%	17,2%
SERVICIOS-Educación, sanidad y servicios sociales	6,8%	5,9%	6,7%	7,6%
SERVICIOS-Otros servicios personales	8,1%	7,9%	8,2%	9,1%
TOTAL	100 %	100%	100%	100%

* No se incluyen las agrícolas

Fuente: Explotación estadística del directorio central de empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE).

El tejido productivo de Petrer analizado desde el punto de vista del número de empresas supone el 20,39% del total de empresas de la comarca del Medio Vinalopó, donde se localizan 11.471 empresas que representa el 3,1% del total de las empresas de la Comunidad Valenciana.

La economía local ha tenido un factor de crecimiento y recuperación económica desde la crisis de la década pasada si se atiende al dato de la evolución del número de empresas creadas, si bien, el modelo se caracteriza por la existencia de una importante economía sumergida, que no ayuda a superar la precariedad laboral.

El número de trabajadores en la industria manufacturera, centrada principalmente en la industria del calzado y marroquinería (CNAE-15), es superior a la media comarcal, provincial y autonómica. El peso del sector comercial se sustenta en la diversificación de la oferta y mayor presencia de diferentes tipos de formatos y superficies comerciales. La presencia exclusiva de un espacio comercial de influencia comarcal condiciona un mayor número de trabajadores en el comercio en este municipio. En general, el comercio al por mayor y al por menor es un yacimiento de empleo importante en la localidad.

Dentro del sector servicios, y más allá del peso del sector comercial, existen unas oportunidades para la actividad turística que se sustentan en el rico patrimonio natural y cultural del municipio. Un indicador favorable para el optimismo es el número de

visitantes registrados que se ha quintuplicado en los últimos años con la excepción del pasado año fruto de la crisis sanitaria de la Covid 19.

4.3.1. Mercado laboral y formación

Los empleos predominantes que se generan en este territorio son de baja cualificación fruto de la naturaleza de las actividades productivas predominantes. Los datos de la evolución de la tasa de paro de los últimos ocho años en Petrer muestran un descenso de esta tasa de paro de manera progresiva hasta estos últimos meses, consecuencia del efecto inmediato en la economía y el mercado laboral de la pandemia de la Covi 19. Aun así, en muchos casos, estos trabajos están subordinados a una precariedad laboral a raíz de la existencia estructural de la economía sumergida que afecta principalmente a la industria.

El paro afecta principalmente a los grupos más vulnerables, en los que se incluyen los trabajadores mayores de 55 años y las mujeres.

Los efectos en la economía y en el mercado laboral de la pandemia de la COVID-19 ha sido menor que en el contexto comarcal. Sin duda, por el número y porcentaje de empresas y empleos industriales respecto al total municipal. La proporción de ERTes con relación al número total de empresas de cada sector de actividad en el municipio muestra el impacto real en el tejido empresarial (Tabla 2).

Tabla 2. Porcentaje de empresas por sector productivo afectadas por ERTE respecto al total

	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios
Petrer	0%	20,83%	28,12%	55%
Comarca Medio Vinalopó	0,2%	38,35%	32,56%	68%
Provincia de Alicante	7,18%	33,97%	23,29%	48,67%

Fuente: Elaboración propia a partir de LABORA. Banco de Datos Territorial del Portal Estadístico de la Comunidad Valenciana.

Por otro lado, y desde el punto de vista formativo, se requiere de una recualificación de trabajadores para poder satisfacer la demanda de las empresas del territorio. La cualificación laboral se ha adquirido en muchos casos a través de la experiencia laboral, pero la enseñanza y la transmisión de conocimientos de los procesos productivos no se ha realizado de manera efectiva en los últimos años por la escasa incorporación de

trabajadores jóvenes, lo que supone un problema de relevo generacional en los empleos manuales más especializados.

Para la inserción laboral de los trabajadores jóvenes y para la buena marcha de los sectores productivos se requiere de una cualificación media que debiera adquirirse mediante efectivos programas de Formación Profesional de grado medio. Este proceso afecta a los jóvenes, pero también a los trabajadores de edad media-alta, por cuanto no conocen los nuevos procesos tecnológicos derivados de la adquisición de la nueva maquinaria en la industria, lo que impide su reinserción laboral. Transversalmente, en aquellos sectores con vocación exportadora se requiere formación en el ámbito comercial, incluyéndose el conocimiento de idiomas para la internacionalización y comercialización de las empresas.

4.4. Imagen, percepción y comunicación

A la hora de aproximarnos al papel que desempeña la comunicación en un determinado espacio territorial y en acciones de planificación estratégica, debemos partir de una premisa que se sintetiza en la siguiente afirmación (Bustamante, 2000): “el territorio es una realidad comunicativa en constante proceso de construcción basada en las relaciones establecidas entre los habitantes y el entorno”, actuando como mediadora la Administración local. Por tanto, “en su consideración polisémica, la palabra *territorio* ofrece acepciones ligadas a la comunicación y el desarrollo en un sentido amplio”. “Entre los componentes que lo configuran se encuentran el suelo (espacio), la memoria (el tiempo) y un proyecto de futuro (representaciones). En este último se incluyen, además, el proyecto de cultura (una representación simbólica del futuro local), de política (un proyecto sociopolítico que asegure el progreso) y de economía (un proyecto de recursos y desarrollo que garantice el porvenir)” (op. cit. 2000, p. 15). Por eso el territorio deja de ser contemplado simplemente como un ente físico acabado y se convierte, en palabras de Enrique Bustamante (2000, p. 16), “en un espacio de apropiación y de identificación para la relación entre personas, es decir, una construcción social permanente”. Se puede concluir, entonces, que “la comunicación ha estado siempre en el corazón de la construcción del territorio”, considerándola una acción común. En este sentido, desde el punto de vista estructural y funcional, hay que diferenciar dos ámbitos distintos de aplicación comunicativa y perceptiva que afectan,

por una parte, a la construcción y difusión de la imagen corporativa del ayuntamiento de Petrer (interna) y, por otra, a la construcción y difusión del posicionamiento del municipio (externa).

Por los datos recabados en la fase de diagnóstico, el Consistorio petrerense no posee un Plan de Comunicación Municipal, ni interno ni externo, aunque sí dispone de numerosos cauces de difusión, empezando por las distintas webs del ayuntamiento, las concejalías, los organismos y las diversas áreas, con sus respectivas redes sociales. Según las noticias de la web municipal², durante el periodo más duro de la pandemia de la Covid 19, justo después del confinamiento en mayo de 2020, esta plataforma incrementó notablemente el número de usuarios, alrededor de 6.000. Es decir, contabilizó un aumento superior al 72% respecto al mes anterior. Se convirtió, así pues, en el principal foco de información sobre las medidas adoptadas a nivel local. Por edades, la franja comprendida entre los 25 y 34 años es la mayoritaria (33,50%), seguida por la de 18 a 24 años (27,50%).

En definitiva, en Petrer no existe un Plan Municipal que englobe estratégicamente la doble vertiente de la comunicación institucional: la interna o corporativa, en cuanto a la coordinación de los departamentos y el funcionamiento eficaz de la Administración local; y la social, entendida como la información transparente hacia la ciudadanía sobre decisiones políticas y trámites administrativos.

Por otra parte, la consolidación dentro del organigrama municipal de un departamento de Comunicación con suficientes recursos materiales y humanos permite un adecuado desempeño de su función esencial en toda organización. Por ello se necesita establecer una gestión compartida o, al menos coordinada, de los contenidos, el estilo y la presencia en internet (webs y redes sociales) de los distintos organismos del ayuntamiento. La existencia de medios de comunicación de titularidad pública, como es el caso con Radio Petrer y Diario El Carrer, requiere además de un documento que defina sus funciones, garantice su autonomía y asegure su pluralidad, atendiendo a su función como servicio de interés público.

Asimismo, en este municipio conviven diferentes marcas institucionales, corporativas y de eventos en el ámbito turístico, comercial, empresarial, cultural, festivo, etc. que tejen

² Enlace a la noticia en la web del Ayuntamiento de Petrer: <https://bit.ly/3tRhSR7>



un ecosistema que ha de organizarse y articularse estratégicamente en torno a una marca paraguas complementaria y unitaria que represente, identifique y diferencie al municipio en su conjunto.

En el proceso de *branding territorial* hay que atender a una serie de peculiaridades que distinguen estas marcas de las tradicionales marcas corporativas o comerciales. Así pues, deben afrontarse con **procedimientos e instrumentos propios y específicos**, más allá de la conceptualización creativa llevada a cabo por un estudio de diseño. La marca no solo tiene que representar a un territorio y a sus habitantes, sino que debe ser asimilada, interiorizada y asumida como un rasgo genuino y autóctono por parte de la población. Por último, hay que afirmar que la marca territorial no ha de responder solo a necesidades coyunturales, sino que debe entenderse como un elemento estratégico y estructural de diferenciación e identificación en la gestión de un municipio, con carácter de promoción externa y cohesión interna.

5. Resultados

Tras la aplicación metodológica, los resultados se organizan en el diagnóstico participado en forma de análisis DAFO (cuadro 1 y cuadro 2) y en las propuestas derivadas de los 6 grupos sociodemográficos y profesionales con los que se trabajó (técnicos municipales del ayuntamiento, políticos locales, jubilados, jóvenes de bachiller, empresarios y sector asociativo).

Cuadro 1. Análisis DAFO Interno (Debilidades y Fortalezas)

DEBILIDADES	FORTALEZAS
- Existencia de una mentalidad poco innovadora y reticente a los cambios en gran parte de la población. - Formación deficiente en algunos sectores productivos que necesitarían ser tractores y líderes del cambio - Ausencia de vivienda para jóvenes (problemas acceso) - Sectores productivos demasiados concretos (calzado y marroquinería), tradicionales y con pocas posibilidades de cambio e innovación por su marcado carácter manufacturero. - Existencia de la economía sumergida (un mal endémico y estructural en la economía no solo de Petrer, sino del Vinalopó en general) - Comercio local debilitado y supeditado a las grandes superficies (atraen a gente, pero no se producen sinergias con el resto de comercio)	- Existencia de estructuras referentes comarcales que se han asentado en Petrer vinculadas al emprendimiento (espacio de coworking, iniciativas públicas, eventos...) - Tejido industrial consolidado, industria y mano de obra reconocida (<i>know-how</i> adquirido) - Administración local e instituciones proactivas para generar cambios con perspectiva estratégica (<i>AVISTA</i>) - Situación estratégica en la comarca por la red de comunicaciones. Potencial para aprovechar la autovía para el desarrollo de actividades logísticas y favorecer el efecto <i>Ribbon</i> o escaparate. - El sustrato cultural y de tradiciones que tiene Petrer, como soporte de actividades



de la población). - Baja cualificación en el cuadro de operarios y trabajadores de algunos sectores productivos. - Complejo de inferioridad frente a Elda, no superado por parte de una generación de mayores de 50 años. Falta de autoestima local. - Falta de unidad de acción y gestión de los recursos del medio natural que conlleva deficiente señalética. No optimización de recursos agroalimentarios y una carencia de planificación en actividades turísticas. - Tejido asociativo muy atomizado. Poca cohesión y oportunidades de colaboración horizontal - Falta de estructuras dedicadas a Juventud y falta de presupuesto - Desconexión entre la formación reglada y las necesidades de las empresas - Fuga de talento generacional y falta de recambio generacional empresarial porque no hay innovación - Déficit de conexión territorial de transporte público - Dificultades acceso TICs. Déficit en red Wifi por toda la ciudad y fibra óptica. Brecha digital - Desaprovechamiento de posibilidades del centro histórico y vaciamiento de actividades - Falta de desarrollo tecnológico de las pequeñas y medianas empresas. Liderazgo empresarial - Estructura urbanística que genera dicotomías entre varios “Petreres” desconectados entre sí y no articulados (Centro histórico-Ensanche vs. Barrio de la Frontera) - Ausencia de una identidad local común clara y, por ende, de gran conciencia territorial	festivas, que favorecen elementos identitarios, de comunión, participación ciudadana y cohesión social - Mucha actividad comercial, en los centros comerciales que aglutina y concentra a un notable conjunto de consumidores procedentes de municipios de toda la comarca del Vinalopó y toda la provincia. - Tejido social muy activo e involucrado - Oficios de calidad (Carácter artesanal muy potente) - Tejido social juvenil especialmente activo y motivado a la participación y a la iniciativa en actividades de arte, cultura, participación, ocio, deporte, etc. (clubes deportivos, ARTenBITRIR...) - Diversidad en la Formación Profesional, concienciación de formación educativa incorporando nuevas ramas profesionales - Tradición asentada de emprendimiento e impulso de negocios en gran parte de la población local - Existencia de iniciativas y empresas de calzado, y de confección de vestimentas para las fiestas de Moros y cristianos, así como talleres de modistas y diseño. - Actitud positiva de algunas empresas a la hora de adaptarse a los condicionantes de la COVID-19 - Existencia de espacios naturales para la actividad turística, medio ambiental y agrícola (turismo activo, productos agroalimentarios)
--	--

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2. Análisis DAFO Externo (Amenazas y Oportunidades)

AMENZAS	OPORTUNIDADES
- Especialización productiva muy vinculada a una forma de “hacer” y “producir” difícil de modificar y poco propicia a la introducción de innovaciones - Situación crisis económica local y global (estructuras productivas y comerciales) - Contexto de disminución pensiones, cotizaciones, servicios y reducción del <i>Estado del Bienestar</i> - La situación de los jóvenes (formados y sin trabajo). Pocas expectativas de futuro en Petrer - Cierre de las grandes empresas del calzado y marroquinería	- Establecer alianzas estratégicas supralocales entre municipios y stakeholders del territorio y trabajar en proyectos mancomunados. El pacto territorial por el Empleo puede ser una buena oportunidad - La visión de municipios donde se ha emprendido (Efecto espejo y benchmarking) - Sentar las bases para una economía de la innovación aprovechando la cercanía de Alicante Distrito Digital y bajo el compromiso de ser Petrer una subse. - Impulsar la sede Universitaria de la UA,



- Migración de mano de obra especializada, pérdida de talento/mano de obra cualificada
- COVID-19 y consecuencias económicas posteriores
- Escaso sentimiento de pertenencia comarcal al Vinalopó determinada por la existencia de los localismos
- La falta de sentido y contenido para una aportar una “marca territorial” conjunta, que ponga en valor el trabajo colaborativo, cooperativo y los recursos comarcales
- Desamparo de grupos de vulnerabilidad y en peligro de exclusión del mercado laboral por edad, género y procedencia. Mujeres mayores de 45 años, parados de larga duración e inmigrantes.
- Actividades comerciales tradicionales necesitadas de un plan estratégico y urbanístico integral. Agresiva competencia interna de las grandes superficies comerciales

que pueda generar mayores actividades formativas de grado o postgrados en aspectos estratégicamente interesantes para Petrer

- Aprovechamiento del efecto tractor de emprendimientos establecidos en el municipio, sobre todo aquellos vinculados a la economía cooperativa, social y circular.
- En el contexto de los ODS (Agenda 2030) aprovechamiento de renovadas inversiones en proyectos contemplados en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España.
- Fomento de la formación específica en oficios tradicionales vinculados a los sistemas productivos locales, para aprovechar su *know-how* al objeto de implementar innovaciones y generar “marca Petrer” (calzado, marroquinería, fiestas de Moros y cristianos...)
- Fomento del consumo de proximidad de productos agroalimentarios y artesanales producidos en la localidad. Construcción colectiva de la marca local

Fuente: elaboración propia

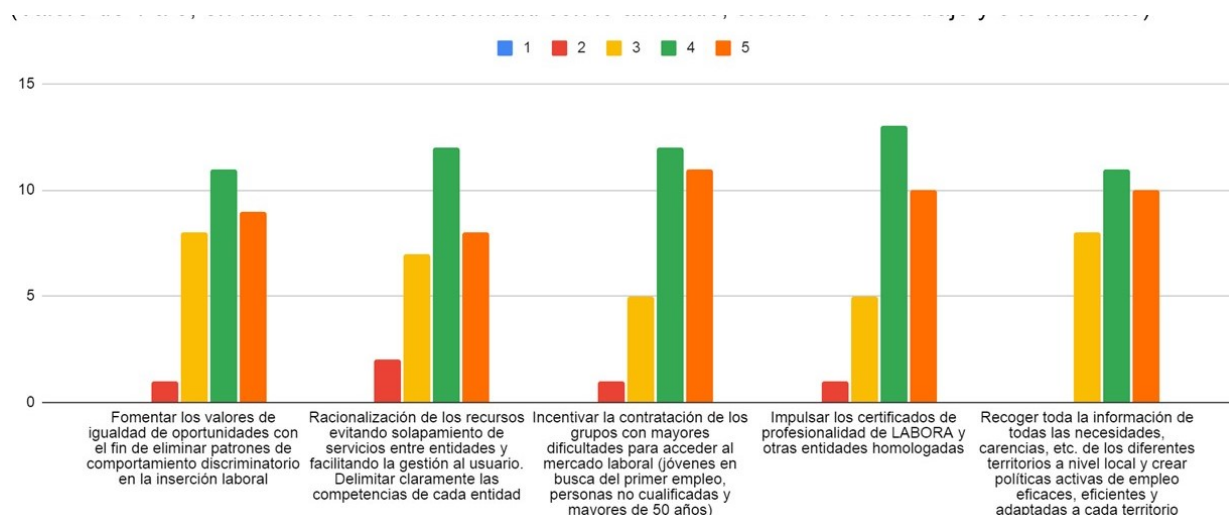
En las propuestas realizadas por los *técnicos municipales* de los diferentes departamentos municipales se planteó la modificación del plan urbanístico y la potenciación del turismo rural y activo, así como el fomento de la agricultura ecológica. En sus aportaciones destacaron también la subvención de energías renovables y un plan de lucha contra la economía sumergida al objeto de promover un *plan de empleo estable*. Ello debería pasar por un programa de apoyo e implantación de industrias y empresas alternativas al tejido productivo tradicional, mejorando las infraestructuras, aumentando la diversificación de la economía y adecuando los polígonos industriales. Asimismo, se incidió en que la diversificación económica pasa por la mejora de la formación profesional, la implantación de la fibra óptica y el 5G, favoreciendo y potenciando la sostenibilidad urbana con un sistema público, accesible y conectivo para las empresas y la ciudadanía en general.

Los **portavoces políticos** de los partidos con representación en el consistorio municipal hablaron de llevar a cabo un plan integral de rehabilitación del centro-ciudad, de activar políticas de igualdad y conseguir que la economía sumergida no fuera uno de los

sustentos principales. Para ello sería necesario un cambio de mentalidad de los empresarios, así como la renovación de las áreas industriales con espacios innovadores, verdes y muy tecnológicos. Pero esto último, pasa por una formación adaptada a las nuevas oportunidades y a una diversificación del tejido empresarial, apostando a su vez por la agricultura ecológica y el turismo.

Sería necesario una marca territorial para unificar atributos, potenciar ofertas de todo tipo para beneficiar inversiones y generar empleos y proyectar a la ciudad fuera de la provincia de Alicante. Se valoró como una prioridad la contratación de grupos con mayores dificultades para acceder al mercado laboral, por ejemplo, jóvenes en busca del primer empleo, personas no cualificadas, etc. En este sentido se considera importante impulsar los certificados de profesionalidad para favorecer la inserción laboral, ajustando al mismo tiempo las políticas activas de empleo a las necesidades reales del tejido empresarial (figura 6).

Figura 6. Valoración de los criterios para mejorar el empleo y la igualdad de oportunidades.



Fuente: Elaboración propia. Valoración: 1 más baja y 5 más alta.

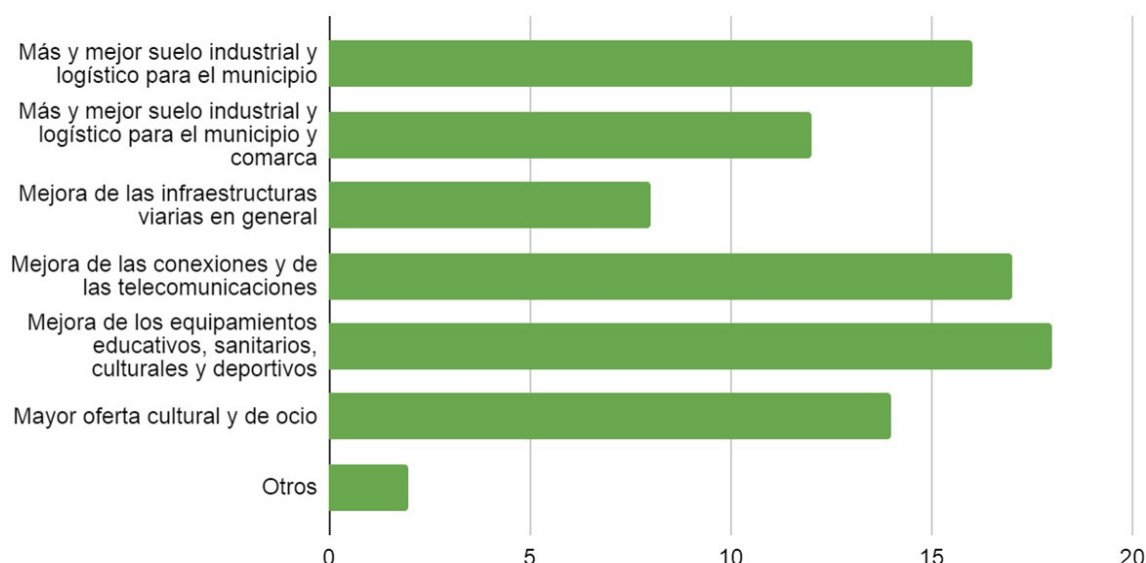
El **empresariado local** propone la formación profesional especializada y el impulso de las marcas locales, favoreciendo una ciudad amable para la implantación del talento y la puesta en marcha de laboratorios innovadores para dinamizar el tejido empresarial. Además de consolidar la cohesión-coordinación territorial comarcal e interior con Elda-Petrer como cabecera. Se apela a uno de los primeros Institutos Tecnológicos de España

en materia de calzado (INESCOP), creado en 1971, para evolucionar y mejorar el sector calzado-confección. Pero, sin duda, ello también pasa por el liderazgo de los *stakeholders*, uniendo fuerzas en la economía local y comarcal. Se señala que las opciones pasarían por el asociacionismo impulsado desde la Administración local, la creación de una marca “Vinalopó” y la necesidad de colaboración y cooperación del sector industrial para facilitar sinergias. Una medida planteada es una fuerte red de asociaciones impulsadas y lideradas por el ayuntamiento, ya que los empresarios no están suficientemente unidos.

El **colectivo de jubilados** apuesta por proyectos innovadores (industriales, urbanos y comerciales). También por el acervo cultural y local, muy vinculado a las fiestas patronales y de Moros y Cristianos, que son un verdadero catalizador social e identitario de las costumbres de Petrer. Sin duda, la economía sumergida fue señalada como una lacra y se daba mucha importancia al trabajo en red y al compromiso ciudadano.

Por parte de los **representantes de los jóvenes** (entre 14 y 18 años) de los tres institutos de bachiller de Petrer, las aportaciones fueron variadas y muy interesantes. No se veían viviendo en la ciudad de aquí a 10 años por la falta de oportunidades, que ellos percibían, y por la necesidad de seguir formándose fuera, tanto a nivel de capacitación profesional como a nivel de experiencias vitales. Algo normal y generacional, pero que plantea un reto para la política local a la hora de favorecer acciones que retenga talento. Por otro lado, consideran que las actividades económicas existentes, vinculadas a las tradicionales del calzado y la marroquinería, estaban mal pagadas y padecían una notable falta de innovación. Además, reclaman espacios de encuentro, esparcimiento, ocio para fomentar el deporte, la creación y la interacción con colectivos y otros jóvenes. La ciudad tiene carencias de este tipo de dotaciones como también se manifestó en la encuesta y en otros *focus group*, unido a la mejora de las conexiones y de las telecomunicaciones (figura 7).

Figura 7. Equipamientos, infraestructuras y servicios demandados.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, entre **el tejido asociativo** de la ciudad se proponía fortalecer el centro histórico, con actividades comerciales, culturales y turísticas. Trabajar para que el centro histórico y el barrio de “la frontera” tengan más conexiones y mejor sintonía a nivel de ciudadanía, ya que hay una brecha social y cultural muy grande. Se propone fomentar aspectos más cualitativos como la capacidad acogedora del lugar y la revalorización de los recursos ambientales y culturales. Sin duda, ven una oportunidad en que Petrer se pueda convertir en una ciudad sostenible e innovadora, vinculada al aprovechamiento de los recursos ambientales (energías alternativas, agricultura ecológica) y a la optimización de los valores culturales como el patrimonio mueble, las fiestas de Moros y Cristianos y las tradiciones que aún se conservan en el municipio.

6. Conclusiones

“La participación es la capacidad de expresar decisiones que sean reconocidas por el entorno social y que afectan a la vida propia y/o a la vida de la comunidad en la que viven” (Hart, R. 1993). Según la escalera de la participación de Sherry Arnstein (1969) hay ocho niveles, aunque realmente podrían resumirse en cuatro: *derecho a ser informado*, *derecho a ser consultado*, *derecho a tomar parte*, *derecho a decidir y a ejecutar*. Con la EPI de Petrer hemos pasado el primer escalón y comenzado el segundo. Se ha informado a la ciudadanía, y particularmente a los *stakeholders* que han

diferentes grupos de interés o *stakeholders* del municipio son realmente importantes a la hora de enriquecer el diagnóstico de la EPI. El tránsito debe realizarse de lo personal a lo colectivo, de lo particular a lo general, de lo sectorial a lo global. La ciudadanía debe pasar de espectadora a protagonista. Y todo ello participando, que implica “trabajar” de forma cooperativa, y no solo limitándose a la queja permanente, a la consulta circunstancial o la opinión no constructiva.

En definitiva, habría que completar los estudios de casos vinculados a la economía social, coworking y dotarlos de valor desde la perspectiva europea. El tejido asociativo sociocultural, sociosanitario y el Ayuntamiento de Petrer tienen un alto nivel de colaboración y se retroalimentan mutuamente (atomización). Sin embargo, no existe un órgano que represente y organice a la ciudadanía, más allá de contados ejemplos como el Consejo de Cultura o las antiguas asociaciones industriales del calzado que ya no existen.

La Covid 19 está afectando muchísimo al sector económico. Se unen los efectos sociales y comerciales. Se va a necesitar tiempo para remontar, aunque se estaba más preparados y menos endeudados que en la crisis financiera de 2008. A ello se une una batería de ayudas públicas, la más de las veces finalistas, que son ofertadas por distintas instancias. Pero más allá de la crisis económica y social, la pandemia puede ayudar a reflexionar y a forzar una diversificación económica, que quizás ya venía de atrás. De esta forma la pandemia ha acelerado el proceso de implementación de las nuevas tecnologías en los procesos productivos y en la propia sociedad. Al menos se han ganado varios años en un año. Pero es importante trabajar las condiciones de vida y habitabilidad en dos líneas: que haya oportunidades de empleo (y formación en negocios de nuevos sectores más allá de los tradicionales) y precios de vivienda asequibles. En las grandes ciudades hay más oportunidades formativas y laborales para los jóvenes. Además, habría que fomentar el alquiler económico de viviendas (unipersonales) para retener talento joven, llegando a acuerdos y convenios con empresas privadas. Al igual que se hace con las universidades, unos convenios con empresas podrán facilitar la inserción laboral en cualquier ámbito, y más si la formación ofertada tuviera un carácter dual.

En definitiva, entre las propuestas finales de los grupos de interés, se plantea el refuerzo de la oferta de ocio, pero también cultural, de encuentro entre asociaciones, de

actividades diversificadas, etc. Sin olvidar el fomento del *place branding* y la potenciación de una imagen de marca.

7. Bibliografía

Amat, X. (2008). *Tierra, créditos y agua: el cooperativismo agrario en Petrer, 1908-2008*. Ayuntamiento de Petrer, Cooperativa Agrícola de Petrer y Caixapetrer.

Arnstein, S. R. (1969). *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 35, no. 4, Julio 1969, 216-224

Bosch, N. y Espasa M., (2006). *La hisenda local a la Unió Europea (U-15)*, Diputació de Barcelona, Xarxa de municipis, p. 7.

Bustamente, E. (2000). Regiones, televisión y desarrollo. En Vacas Aguilar, F. (coord.) *Televisión y desarrollo. Las regiones en la era digital*. Junta de Extremadura, 109-121.

Collado, J.C & Rodríguez Lupiáñez (2020). *Impacto Económico del COVID-19 en España. Efectos generados por la interrupción de la actividad económica*. ECOATENEA e Instituto de Estudios Económicos.
<https://www.icjce.es/adjuntos/informe-iec-jun20.pdf>

Cutillas, E. (2006). Configuración y futuro de la conurbación de Elda-Petrer (Alicante). *Revista Investigaciones Geográficas*, 39, 95-118. DOI: 10.14198/INGEO2006.39.05

Generalitat Valenciana (2020). ARGOS. Estadística.
http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos_mun/DMEDB_UTIL.INDEXC

Generalitat Valenciana (LABORA) (2020). *Estadística de ocupaciones más contratadas*. <https://labora.gva.es/va/estadisticas-ocupaciones-mas-contratadas-2010>

Harnecker M. y Bartolomé J. (2015). *Planificando desde abajo. Una propuesta de planificación participativa descentralizada*. El viejo Topo.

Hart, R. (1993). *La participación de los niños. De la participación simbólica a la participación auténtica*. UNICEF - Gente Nueva.

Hervas-Oliver, J.L. (director); Belso-Martínez, J.A.; Boronat-Moll, C.; Sempere-Ripoll, F.; Estelles-Miguel, S. (2018). *Plan Sectorial del Calzado, Plan Estratégico de la*

Industria Valenciana, Conselleria de Economia Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo, Dirección General de Industria y Energía, Generalitat Valenciana.

López-Jiménez, J; Martínez-Puche, A.; Sanchiz, D. (2018). *El Medio Vinalopó. Territorio y empleo. Desarrollo territorial y mercado laboral valenciano. Comunidad Valenciana (España).* Universitat de València, 679 – 694
<https://labora.gva.es/documents/166000883/166300695/Diagn%C3%B3stico+Territorio/1a8aa052-63bc-4699-b53f-921c991dbecd>

Martínez-Puche, A. y López-Jiménez, J. (2019). Planes Estratégicos territoriales en la Comunidad Valenciana. Proyecto Avalem Territori en el área funcional del Vinalopó. *Revista del Vinalopó*, 22, 59-80.

Martínez-Puche, A., Martínez Puche, S. Palací Soler, J. y Zapata Hernández, V.M. (2016). La Estrategia Territorial de Villena + Innovación (ETV+i), proceso versus proyecto. Un modelo de diagnóstico participativo para la ciudadanía. En Martínez-Puche, A., Amat, X., Sancho, I. y Sanchiz, D. (Eds.) *Profesionales y Herramientas para el desarrollo local y sus sinergias territoriales. Evaluación y propuestas de futuro.* IX Coloquio nacional de Desarrollo Local del GTDLAGE.

Ponce, G. Dávila, J.M., Navalón R. (1994). *Análisis urbano de Petrer: estructura urbana y ciudad percibida.* Alicante. Ayuntamiento de Alicante.

Verdú Chico de Guzman, C. (2020). *Petrer y su centro tradicional: análisis, desarrollo, situación actual y perspectivas de futuro.* Alicante: Universidad de Alicante (TFM-Máster DELEITE) RUA.

file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Petrer_y_su_centro_historico_Desarrollo_deterio_Verdu_Chico_de_Guzman_Carlos.pdf