

**GUÍA PARA LA INCORPORACIÓN DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL TERRITORIAL
EN LAS POLÍTICAS DE EMPLEO A NIVEL LOCAL**



**PROYECTO "PROMOCIÓN DE LA RST EN LOS GOBIERNOS LOCALES:
POR UNA ADMINISTRACIÓN RESPONSABLE"**



Servicio Andaluz de Empleo
CONSEJERÍA DE EMPLEO



EDITA: Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI) – Enero 2012

www.andaluciasolidaria.org



Proyecto **COFINANCIADO** por le Fondo Social Europeo y el Servicio Andaluz de Empleo de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.



Servicio Andaluz de Empleo
CONSEJERÍA DE EMPLEO



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo

ELABORA: GRUPO DE CONSULTORÍA ESTRATÉGICA ALQUIMIA

www.grupoalquimia.com



Grupo Alquimia



ÍNDICE

1.	Prologo	2
2.	Presentación del proyecto.....	3
3.	Estructura de contenidos	4
4.	¿Qué es un TSR?	6
5.	¿Por qué un TSR?	10
6.	¿Para qué?	15
7.	¿Quién y para quién?	17
8.	¿Dónde?	19
9.	¿Cómo hacer un TSR?... Metodología y algunos ejemplos.....	20
9.1.	EJEMPLO: Estándares de Calidad Territorial para Servicios Sociales de Interés General (TOS).....	26
9.2.	EJEMPLO: Desarrollo de indicadores en materia de empleo desde los territorios: el caso de la evaluación de la ATIPE Polígono Sur (<u>se incorpora documento en anexo digital</u>).....	27
9.3.	EJEMPLO: Modelo unificado de servicios orientados al empleo y el autoempleo de base territorial: Centro de Orientación y Dinamización del Empleo (CODE) (<u>se incorpora documento en anexo digital</u>).....	29
9.4.	Proyecto “DESEO – Desarrollo de distritos de igualdad de oportunidades en territorios de economía social” desarrollado por REVES (<u>se incorpora documento en anexo digital</u>)	31
10.	¿Se pueden relacionar las Políticas de Empleo con la Responsabilidad Social Territorial?.....	33
11.	¿Qué experiencias existen?... Buenas Prácticas de RST en materia de Empleo, predicando en el ejemplo.....	39
11.1.	El marco general de cooperación, participación y estrategia del territorio.....	40
11.2.	El desarrollo y aplicación de políticas activas de empleo por parte de las entidades locales	49
11.3.	La existencia de acciones que completen y den soporte a esas políticas activas en pro de la mejora de la calidad de vida en el territorio y una mayor cohesión territorial.....	53
11.4.	La aplicación de manera interna por parte de los gobiernos locales de criterios de RS en el seno de su organización.....	63
12.	Algunas conclusiones, reflexiones y recomendaciones	66
13.	Bibliografía y Webgrafía utilizada (ANEXO DIGITAL).....	79

1. PROLOGO.

La presente Guía dirigida a los Gobiernos Locales a nivel europeo para la incorporación de la Responsabilidad Social Territorial (RST) en las políticas de empleo, ha sido elaborada en el marco del proyecto “Promoción de la RST en los Gobiernos Locales: Por una Administración Responsable”, una iniciativa promovida por el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional y cofinanciada por el Servicio Andaluz de Empleo de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía y el Fondo Social Europeo dentro del Programa Euroempleo.

Entendemos que el intercambio de información realizado sobre la implementación de políticas activas de empleo socialmente responsables e innovadoras desarrolladas en otras regiones europeas, constituye una oportunidad para mejorar las políticas de empleo andaluzas, suponiendo una inversión dirigida a perfeccionar de forma duradera el funcionamiento del servicio público de empleo andaluz y a lograr cotas de empleo similares a los de regiones europeas más avanzadas.

Estamos convencidos de que la RST, es una efectiva estrategia de desarrollo integral, inclusiva y sostenible que permite hacer un proyecto de territorio, que involucra y moviliza a todas las partes interesadas en su desarrollo, en un proceso de cambio caracterizado por la integración equilibrada de múltiples iniciativas y dimensiones (económicas, sociales, culturales, medioambientales, etc.), junto con la corresponsabilidad de todas las partes afectadas.

En cualquier caso, consideramos que la RST puede ser un eje vertebrador para la aplicación de actuaciones (transversalidad) en el territorio. Además, sean cuales sean las necesidades y retos que se pretendan abordar, el componente ético, que forma parte de la propia identidad de la RST constituye un elemento diferenciador de otros espacios que no posean ese plus, teniendo su principal manifestación en la prioridad que se ha de otorgar a ciertas áreas de acción política y social, sobre todo las relacionadas con la solidaridad, la igualdad, la lucha contra la exclusión en todas sus formas, la protección de los colectivos vulnerables, y otras muchas actuaciones tendentes a restablecer un equilibrio social muchas veces dañado.

Desde FAMSÍ apostamos por la RST, y esperamos por tanto, que la presente guía para los Gobiernos Locales constituya una herramienta útil que facilite y asista la implementación de la RST, que se convierta en un instrumento eficaz para alcanzar los retos que preocupan a las ciudadanas y ciudadanos, para ganar en calidad de vida, superando las discriminaciones y los conflictos estructurales.

2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

El proyecto “Promoción de la RST en los Gobiernos Locales: Por una Administración Responsable”, es una iniciativa promovida por el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional y cofinanciada en el 80% por el Fondo Social Europeo y en el 20% restante por el Servicio Andaluz de Empleo, al amparo del Programa Euroempleo.

El principal objetivo del proyecto es promover el intercambio de experiencias, estrategias e instrumentos innovadores desarrollados a nivel europeo en relación a la inclusión de la RST como estrategia para desarrollar modelos organizativos que faciliten la sostenibilidad, la igualdad y aumenten la calidad de la ocupación en Andalucía.

Como objetivos específicos destacan:

1. Mejorar la gobernanza del territorio andaluz a través del intercambio de experiencias y el desarrollo de visitas de estudio a otras entidades europeas.
2. Promover, difundir y sensibilizar sobre el concepto de desarrollo sostenible del territorio.
3. Establecer partenariados estables entre las autoridades locales y los actores sociales a nivel andaluz e italiano en el ámbito geográfico de los socios del proyecto.
4. Desarrollar una nueva cultura de la Responsabilidad Social como estrategia para conseguir la modernización de los servicios públicos a nivel local.

En este sentido, el proyecto se dirige a fomentar y desarrollar el establecimiento de relaciones de cooperación entre entidades andaluzas y otras regiones europeas (Liguria y Lombardía en Italia) a través de distintas actividades de estudio, intercambio y transferencia de prácticas y conocimientos, con el objetivo de desarrollar una nueva cultura de la Responsabilidad Social Territorial como estrategia para la modernización de los servicios públicos a nivel local y el incremento de la empleabilidad.

En este marco, se plantean las siguientes actividades:

1. Realización de un análisis comparado sobre la incorporación de la Responsabilidad Social a las políticas de empleo desarrolladas por los gobiernos locales a nivel europeo.
2. Realización de visitas de estudio a experiencias innovadoras vinculadas con la incorporación de la Responsabilidad Social a las políticas públicas en las dos regiones socias.
3. Desarrollo de una Guía conjunta dirigida a los gobiernos locales sobre cómo incorporar los compromisos vinculados con la responsabilidad Social a sus políticas locales.
4. Celebración de dos talleres de trabajo con representantes de los gobiernos regionales y locales en Andalucía y organización de jornada de difusión final.

El presente trabajo es el resultado del desarrollo de la actividad 3.

Para más información: <http://www.territoriosresponsables.org/7.html>

3. ESTRUCTURA DE CONTENIDOS.

La RST en la actualidad se considera uno de los paradigmas más esperanzadores del desarrollo local, ya que facilita la generación de un proyecto de territorio compartido, incorpora la participación real, la cohesión social y territorial, la inclusión social, la equidad, etc., en definitiva, la mejora de la calidad de vida de las personas que habitan los territorios.

A día de hoy, tras un intenso rastreo digital avanzado y consultas a personas expertas, nos encontramos con que:

- Existen múltiples conceptualizaciones, que dependen del agente del que se trate, el significado y el objeto que quiera asignarle.
- Existen múltiples y variadas experiencias piloto, ejemplares y modélicas puestas en marcha, aunque en la mayoría de los casos aún por evaluar sus impactos y resultados, por lo que encontramos todavía algunas trabas para servir de base a procesos de *benchmarking*¹ relevantes.

La carencia de conceptualizaciones y experiencias generalmente aceptadas y reconocidas, hace que en la práctica real, nos encontremos con diferentes formas de entender y vehicular el cómo se construye o cómo se gestiona un Territorio Socialmente Responsable (TSR), lo que viene a demostrar que aún es un proceso en construcción, y quizás, deba ser un proceso en permanente construcción que se vaya adaptando a las necesidades reales y cambiantes de cada territorio.

En lugar de partir de cero e intentar confeccionar una guía de nuevo cuño, hemos entendido más operativo y eficiente aprovechar los conocimientos y experiencias previos, tanto de lo ya publicado, como de las acciones realizadas en el marco del presente proyecto.

Entendemos que a través de la propuesta teórica y práctica de la presente guía, podemos encontrar un camino que acerque y cree sinergias sobre las dos principales vías de desarrollo que hasta el momento han ido en paralelo:

- La Red Europea de Gobiernos Locales por la Economía Social (REVES) <http://www.revesnetwork.eu/>
- La Red Española de la Red (RETOS) <http://redretos.es/presentacion/>

Para ello, intentamos aportar una visión hibridada de los documentos descritos en el capítulo de bibliografía y webgrafía, con especial énfasis en los siguientes trabajos y experiencias que hemos identificado como más maduras y rigurosas ([todos ellos incorporados en anexo digital](#)):

1. Guía para la incorporación de la responsabilidad social corporativa en ayuntamientos de municipios con menos de 5.000 habitantes. Editada por la Delegación de Promoción Económica y Empleo. Área de Cultura, Juventud y Cooperación local. Diputación de Granada. Se incorpora en anexo digital.

¹ El benchmarking es una forma o proceso de determinar qué tan bien se desempeña una práctica o experiencia, comparada con otras.

2. <http://redretos.es/documentacion/marco-teorico/> El marco teórico de Retos se contiene en el documento “La construcción de un territorio socialmente responsable: Aproximación Teórica” Nos aproxima al concepto teórico del TSR dando respuesta al por qué, qué, para qué, quién, dónde y cómo.
3. Análisis comparado sobre la incorporación de la responsabilidad social a las políticas de empleo desarrolladas por los gobiernos locales a nivel europeo”, en el marco del proyecto “promoción de la RST en los gobiernos locales: por una administración responsable”. Promovido por el Fondo Andaluz de Municipios para la para la Solidaridad Internacional - FAMSI (<http://www.territoriosresponsables.org/7.html> - www.andaluciasolidaria.org).
4. Adquisiciones sociales: Una guía para considerar aspectos sociales en las contrataciones públicas. Comisión Europea: Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades - Unidad D.2. Dirección General de Mercado Interior y Servicios - Unidad C.3 <http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6457&langId=es>
5. Guía de Buenas Prácticas de Comercio Justo en Autoridades Locales. Edita: Oficina Europea de la Organización Mundial de Comercio Justo, WFTO Europa (www.wfto-europe.org). Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, FAMSI (www.andaluciasolidaria.org). FELCOS Umbria (www.felcos.it). Fondo Provinciale Milanese per la Cooperazione Internazionale (www.cooperazionemilanese.org). Védegylet - Protect the Future (www.vedegylet.hu).
6. El Comercio Justo en las Compras Públicas: Manuel práctico sobre Comercio Justo y Contratación Pública Responsable. Manual elaborado por IDEAS y BAKEAZ para el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional © 2011. Guía financiada por la Comisión Europea en el marco del proyecto “Concertación y construcción europea entre las Autoridades Locales y las Organizaciones de Comercio Justo para aumentar su impacto socioeconómico e institucional” <http://www.uco.es/consumoresponsable/images/pdf/compraspublicas.pdf>
7. El modelo TSR de REVES ² © (experimentados en Grammichele, Messina y Faenza, en Italia, así como, Orebro en Suecia). Igualmente algunas experiencias de desarrollo ulterior, como la metodología TQS (Estándares de Calidad Territorial), que podríamos llamar, siguiendo la metáfora planteada por Luigi Martignetti, como *aplicaciones* dentro del *sistema operativo TSR*.
8. Selección de experiencias y prácticas, basadas en su potencial de réplica y que tengan una relación más directa con el empleo. Incluso algunas de ellas, aunque no se encuentren calificadas como procesos TSR, en gran medida cumplen y comparten, tanto los requisitos como los principales principios, al tener como base de referencia un proyecto de territorio social definido de forma participada (Sistema Operativo), tal como es el caso del Plan Integral del Polígono Sur de Sevilla³, y de algunas experiencias que sirven para el desarrollo de instrumentos de los que hemos dado en llamar aplicaciones.

² Traducción del autor de la metodología publicada en inglés (http://www.revesnetwork.eu/public/Giunta_imp.pdf).

Francés (http://www.revesnetwork.eu/public/TSR_imp_FR.pdf).

Italiano (http://www.revesnetwork.eu/public/TSR_faenza_IV_bozza.pdf)

³ <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/atipes/files/Seminarios/PSur/plan%20integral.pdf> Comisionado Para El Polígono Sur: Plan Integral para el Polígono Sur. SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL.

9. Algunas ideas fuerza y reflexiones seleccionadas de los documentos base y expertos publicados en el Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local, celebrado en Sevilla en octubre de 2011. http://www.foromundialadel.org/index.php?p=descarga_documentos&c=13

En la presente guía pretendemos aprovechar y sintetizar las experiencias más avanzadas tanto a nivel nacional, como internacional, eso no quiere decir que citemos todas las experiencias, ya que existen muchas y variadas, tanto en tipologías como en ámbitos de actuación. En su carácter de guía deseamos ayudar y agilizar, tanto el conocimiento de RST como la puesta en marcha de procesos en esta dirección, así como, incluso ayudar a superar la actual distancia que separa los modelos de RST, para proponer un enfoque práctico que facilite la puesta en marcha de iniciativas locales que usen este paradigma.

Así en el caso de procesos que busquen el desarrollo de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los agentes del territorio, incluido entre ellos las administraciones públicas locales, los agentes clave suficientes serían precisamente esas mismas organizaciones públicas, las empresas, las entidades de la sociedad civil (si se pretende promover en ellas esos modelos de gestión) y las organizaciones expertas necesarias para poner en marcha dicho proceso.

Partimos del convencimiento que la RST es una nueva y efectiva estrategia de desarrollo integral, inclusiva y sostenible que permite hacer un proyecto de territorio, y como cualquier proyecto, la fase de preparación del mismo es la piedra angular para que la propuesta sea exitosa.

Así, en un ciclo lógico estándar, los proyectos se planifican y se llevan a cabo según una secuencia bien establecida, que empieza con la identificación de una necesidad, que se acuerda una estrategia convenida, que supone la idea de una acción precisa, que luego se formula, se ejecuta y se evalúa para mejorar la estrategia y las intervenciones futuras.

Por ello, hemos entendido conveniente estructurar la guía siguiendo algunas preguntas que, desde nuestro punto de vista, pueden ayudar a desarrollar ordenadamente la definición de un proyecto de territorio a través de la aplicación de la RST: 1. ¿Qué es un TSR? ¿Por qué un TSR? ¿Para qué? ¿Quién y para quién? ¿Dónde? ¿Cómo hacer un TSR? ¿Se pueden relacionar las Políticas Activas de Empleo con la Responsabilidad Social Territorial? ¿Qué experiencias existen?, para finalizar con algunas conclusiones, reflexiones y recomendaciones.

4. ¿Qué es un TSR?...

A efectos prácticos, consideraremos el Territorio Socialmente Responsable como un paradigma de desarrollo local de carácter sistémico basado en la gobernanza, la participación, una visión del territorio que va más allá del territorio geográfico o el territorio como mercado y que responde, por tanto a una visión más compleja del concepto mismo de desarrollo y que asume la responsabilidad social empresarial ya sea como modelo, ya sea como instrumento. El TSR sería pues un instrumento para la puesta en marcha de la Responsabilidad Social Territorial.

En una primera aproximación práctica, se puede entender como la aplicación del concepto de Responsabilidad Social a un territorio. La generalización de la RS entre los actores y actoras de un territorio (empresariado, administración, tercer sector, etc.), junto con una mayor comprensión del concepto por parte de la ciudadanía.

Ahora bien, el TSR se puede entender como una nueva cultura del territorio que diferencie a un territorio de los demás porque sea capaz de involucrar y movilizar a todas las partes interesadas en su desarrollo, en un proceso de cambio caracterizado por la integración de múltiples iniciativas y la corresponsabilidad de todas las partes afectadas.

Pero igualmente puede plantearse como modelo o estrategia de desarrollo urbano, local o territorial integrado y corresponsable, en la que el foco no se pone en el análisis de la actividad económica y la construcción de sistemas productivos de carácter local, sino que incorpora de manera equilibrada otras dimensiones extraeconómicas y pasa de entender el territorio como un problema a verlo como una oportunidad.

Esta perspectiva se sitúa en el interés de generar espacios y oportunidades de dotar de voz a grupos tradicionalmente marginados (Perrini y Vurro, 2005). Por tanto, lo local, y territorial, asume un especial protagonismo. Así, desarrollar Territorios Socialmente Responsables supone crear unas condiciones favorables a la innovación y al aprendizaje colectivo, ello les permite poner en valor de una forma racional sus propios bienes, contribuyendo con ello a potenciar los procesos de desarrollo territorial (Florida, 1995; Crevoisier, 2001).

El territorio social aparece como un contrapeso al territorio económico y de mercado, concretándose en la base del desarrollo de la comunidad. Según Moulaert y Nussbaumer (2008), el desarrollo regional debe llegar al nivel de la comunidad, visto como el nivel de organización humana y social donde el desarrollo puede tener lugar en todas sus dimensiones. En la región social, las relaciones de mercado se tienen en cuenta en la misma forma que otros tipos de interacciones, en función de su contribución al bienestar y la riqueza de la población. La economía tiene que ser la economía de la ciudadanía.

El TSR también sirve para caracterizar un proyecto de ciudad o de territorio, de carácter estratégico basado en una visión compartida del futuro deseable, la creación de una cultura de corresponsabilidad y que, con un sistema de gobernanza participativa dé respuesta a los retos de sostenibilidad ambiental, crecimiento económico, empleo, equidad e inclusión social.

Con el ánimo de sintetizar y facilitar la comprensión, podemos entender un TSR como un sistema territorial que analiza y conjuga el equilibrio entre los aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales del modo de vida local buscando conseguir una mejor calidad de vida para la ciudadanía local y otros agentes implicados, a través de un enfoque de gobernanza participativa, donde las políticas públicas se diseñan teniendo en cuenta su impacto en todas las áreas socioeconómicas del territorio, de una forma integral y holística⁴.

Siendo así, la RST está llamada a erigirse en una nueva cultura del territorio que sea capaz de involucrar y movilizar a todas las partes interesadas en el desarrollo del territorio en un proceso de cambio caracterizado por la integración de múltiples iniciativas y la corresponsabilidad de todas las partes afectadas, y que constituye en sí misma el objetivo de un TSR.

⁴ La teoría de sistemas, todos los sistemas están englobados en sistemas más grandes. Además estos sistemas se rigen por las mismas reglas, y se observan comportamientos similares. Tanto en células, como en cuerpos, como en el universo, hay una serie de elementos que están interrelacionados y que son interdependientes, es decir que si alguno es alterado modifica al resto; son sistemas. Si el nivel celular y el astronómico se rigen por las mismas reglas, ¿por qué obviamos lo que nos dice la ciencia a nivel de sistemas humanos? Desde un enfoque holístico somos parte, participante, del universo, del territorio y cualquier acción del ser humano en el mismo altera las condiciones del sistema al que pertenecemos.

En este sentido, es importante señalar que como toda iniciativa política, la construcción de un TSR implica un largo proceso de implementación y gestión efectiva de la RST, proceso que debe enmarcarse en una estrategia más ambiciosa orientada a la creación una cultura de responsabilidad compartida entre ciudadanía, empresas, administraciones y sociedad civil, por lo que cabe hablar de una nueva cultura del territorio, la Cultura Responsable⁵. El TSR no es una meta finalista, ya que es un objetivo perfectible, lo que lo convierte un proyecto siempre inacabado.

En cualquier caso representa la superación de una realidad, un proceso inacabado de transformación económica, social y cultural de un territorio, a través de una fuerza de cambio que es la RS.

Se trata por tanto, en palabras de Luigi Martignetti, Secretario General de la Red REVES (pionera en el desarrollo del concepto y de instrumentos prácticos para su aplicación), y utilizando una metáfora informática, de un nuevo “sistema operativo”.

Si vemos el recorrido histórico del concepto, este se inicia en Europa al albur del creciente interés por la Responsabilidad Social de la Empresa. La RSE (o RSC en su versión más Europea) surge bajo el impulso final de la Comisión Delors y se desarrolla con fuerza en la segunda mitad de los años noventa. El concepto del TSR emana de básicamente dos pilares: el desarrollo y puesta en valor de la Responsabilidad Social de la Empresa desde mediados de los años 90, como acabamos de señalar, y la emergencia de modelos de participativos de desarrollo local que ponen el acento en la participación de todos los agentes en el mismo (públicos y ciudadanía, pero también organizaciones sociales, empresas, etc.). Las misma bebe de conceptos como el de la nueva gobernanza, desarrollado teóricamente en la Ciencia Política desde mediados de los 80 y principios de los 90 en el mundo anglosajón y que a través de los procesos de Europeización clásicos empezó a ser usado en nuestro país, ya en la pasada década. Igualmente relacionado con éste, se encuentran los modelos de desarrollo y de elaboración de políticas relacionados con las Redes de Política Pública, que desde mediados de los 90 adquirieron gran relevancia en los estudios de Ciencia Política Europeos.

En este propicio caldo de cultivo, la Red Europea de Gobiernos Locales por la Economía Social (REVES) lanza una iniciativa en 2002 para desarrollar un instrumento de carácter metodológico que aproveche este impulso. Cabe resaltar por tanto que sea la Economía Social, que como señala la misma Comisión, llevan la RSE en su código genético, los primeros impulsores de esta iniciativa. Desde entonces, REVES ha venido realizando una intensa actividad para desarrollar este modelo, incluyendo desarrollos posteriores, como la elaboración territorial de estándares de calidad territorial. Fig. 1:

En España, es la iniciativa EQUAL la que alberga la primera iniciativa en este sentido, aunque sin contacto con los trabajos realizados por REVES. Esta iniciativa de carácter nacional cristaliza en una Red específica, la RED Retos (<http://redretos.es/presentacion/>) liderada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración a través de la Dirección General



⁵ Gómez Narváez, A. (2007): "Idea clave: El impulso de la Responsabilidad Social de las empresas como iniciativa estratégica en la configuración de Territorios Socialmente Responsables". *Propuesta presentada a la reunión del Subgrupo de Responsabilidad Social del GTN1* del 11/10/07

de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas y de la Unidad Administradora del FSE. No obstante, en el caso de España, la Economía Social carece del relevante papel que juega en el caso de las iniciativas ligadas a REVES.

Estamos ante dos procesos de reforma de la acción pública, aunque en algunos casos (cómo por ejemplo la implantación de modelos de gestión basados en la RSE en entidades públicas) estaríamos en reformas más limitadas, en el ámbito de la Nueva Gestión Pública, y en otros en procesos de reforma más holística en el ámbito del tránsito a democracias participativas o de tipo deliberativo⁶.

La metodología REVES, igualmente, hace especial acento en los procesos de cambio ligados a “la buena gobernanza, la participación y, en particular a la construcción de un sentido ampliado de la responsabilidad social”. Por el contrario, en el caso de la Red RETOS, aunque ambas hacen hincapié en los sistemas locales de bienestar, no pone tan decididamente el acento en los procesos de cambio.

A pesar de su incipiente grado de institucionalización, el paradigma TSR sí nos ofrece suficientes experiencias prácticas, con sus correspondientes desarrollos teóricos, como para suponer un interesante instrumento práctico para los gobiernos locales a la hora de enfrentar los retos complejos de la actual situación.

Aquí conviene tener en cuenta una salvedad: el salto metodológico de pasar de la aplicación de un concepto de carácter empresarial (aunque sea un concepto heterodoxo como lo es la RSE) a una realidad política o social (como son los territorios entendidos como subsistemas de políticas o como comunidades) conlleva sus riesgos. Así conviene tener presente, que los actores públicos y del llamado tercer sector (o sociedad civil), ya incluyen en su razón de ser el compromiso social. No se trata por tanto de una decisión voluntaria su aplicación. Igualmente no es lo mismo, un objeto claramente definido y con límites objetivos, como una organización empresarial, que un territorio, definido a la vez por sus dimensiones geográfica, humana y económica. Así, en el TSR de REVES la idea que se traslada es los modelos de gestión multistakeholders (grupos de interés) de las empresas con RSE, es decir modelos que implican a grupos/partes interesadas distintos de los accionistas/propietarios y clientes en una clave más holística.

Podemos hacer una aproximación a la definición de stakeholders sintetizada de varios autores y autoras, donde se coincide en la idea de que las organizaciones, públicas o privadas, operan en ambientes cada vez más complejos, y por tanto han de establecer relaciones y atender las exigencias de “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir”. Existe un reconocimiento a la dependencia de “otros” para el éxito, que no solo se trata de establecer relaciones o integraciones con los grupos de interés, si no de la riqueza y calidad de las mismas, pudiendo eventualmente, ser positiva o negativa, dependiendo de las expectativas e intereses de unos y otros.

Por abundar, podríamos traer a colación las palabras apuntadas por Luigi Martignetti, Secretario General de la Red REVES y experto principal junto a Gaetano Giunta del modelo TSR.

“Claro, nos dimos cuenta inmediatamente de que el recurso término Territorio Socialmente Responsable tenía appeal político y comunicativo, pero si se lo considera como una suma de varias responsabilidades, deja de serlo. En efecto, en este caso la suma no da el total, si se me permite

⁶ Para una visión de estas dos propuestas (Democracia Participativa y Democracia Deliberativa) véase Held (2006)

decirlo, y la suma de muchas responsabilidades sociales aisladas (principalmente medidas de acuerdo con los criterios de la RSE) sólo produce un conjunto discreto que nunca se convierte en un todo homogéneo. Por otra parte, de esta manera tratamos de asimilar (es decir hacer similar a) y reducir aplanamiento en base a referencias externas una entidad que por sí misma no lo es, es decir el territorio, asimilándola a una entidad cuya principal característica es precisamente su unidad (la empresa)."

No obstante entendemos que a través de la propuesta teórica y práctica de la presente guía, podemos encontrar un camino que acerque las dos vías de desarrollo que hasta el momento han ido en paralelo (la Europea de REVES y la española de la Red RETOS) tal y como propondremos en el capítulo dedicado a la metodología.

Así, sin necesidad de ser exhaustivos, en el estudio anexo "Análisis comparado sobre la incorporación de la responsabilidad social a las políticas de empleo desarrolladas por los gobiernos locales a nivel europeo", en el marco del presente proyecto (<http://www.territoriosresponsables.org/7.html>), podrá encontrar la existencia de varias definiciones de TSR que pueden encajar con el resto de propuestas conceptuales recogidas en este documento, en cualquier caso, la relación de conceptos no se agotan en este listado, sino que como realidad en construcción y dinámica, van e irán surgiendo aproximaciones más o menos rigurosas de la misma. Sin duda, esta relativa indefinición o al menos, esta variedad de conceptos, se puede convertir en un obstáculo cara a adoptar el TSR como paradigma de interés para los territorios y especialmente para sus agentes, donde podríamos destacar sin duda, las autoridades públicas locales y provinciales. Pero, esta indefinición no conlleva relativismo del enfoque, ya que su naturaleza multidimensional, en todos los casos se comparte una serie de meta-ideas y/o valores constitutivos del TSR, tal como podremos observar en el siguiente capítulo.

Para finalizar, señalar que aparte de estas experiencias, el término ha sido usado por otros actores de manera menos estructurada. Cabe apuntar alguna mención del término por parte del Comité Económico y Social Europeo a mediados de la pasada década (2006/C 318/15), aunque en la misma se le otorga un significado vacío de su componente participativo (*"Un territorio se puede definir como «socialmente responsable» cuando consigue combinar un nivel suficiente de bienestar con las obligaciones derivadas de la responsabilidad social"*).

Existe igualmente, otras dinámicas internacionales ligadas a este concepto, como son las promovidas en Colombia por la Oficina local del GLOBAL Compact desde el año 2007; Dictamen del comité económico y social europeo; Reves e initiative, cité & developpement; Manifiesto de Sitges; Subgrupo UAFSE RSE, etc.

De las múltiples definiciones existentes, se hace necesario extraer aquellos aspectos y características comunes que deben acotar y configurar el concepto de la RST y de los TSR.

5. ¿Por qué un TSR?...

Ya hemos apuntado algunas de las razones por las que surgen los modelos TSR, como un desarrollo más práctico que aprovecha desarrollos teóricos como el de la gobernanza, las redes, etc., y la presencia de tendencias en boga en los ámbitos políticos, que podríamos llamar "modas", como el

impulso a la RSE o la Nueva Gestión Pública, para articular una propuesta que dé respuesta a retos cada vez más acuciantes.

Ambas inercias se complementan, y de hecho sería difícil entender el éxito de las nuevas propuestas, sin las urgencias planteadas por la ineficacia de recetas antiguas ante los nuevos retos.

En este sentido, sin querer profundizar en los retos a los que se enfrentan los territorios, sí podemos apuntar que parece claro *“que se hace cada vez más evidente que los recursos clave para el desarrollo (y también para la puesta en práctica de políticas exitosas) requieren de una ampliación de la visión de los recursos (o capitales) que es necesario movilizar. Así, la cada vez mayor atención a recursos intangibles (más allá de los financieros o las infraestructuras) que incluyan elementos como la cohesión social (Sen, Jacques Delors, etc.), la legitimidad, los capitales simbólicos (cómo por ejemplo los señalados en la propuesta de Pecqueur sobre desarrollo local de proximidad que abordamos más adelante), el conocimiento, etc. Ahora bien ambos tipos de recursos están cada vez, más claramente desagregados, de ahí que sea necesaria la movilización de una multiplicidad de actores (detentores en mayor o menor medida de esos recursos)”*⁷.

Otro elemento igualmente importante para promover este tipo de propuestas es que “ante la complejidad se hace necesaria una colaboración público-privada y dicha colaboración es mejor en cuanto se realiza desde los elementos metodológicos que ofrece la red, principalmente la horizontalidad y la confianza, porque estos facilitan la movilización de los recursos⁸ necesarios para abordar estos retos.

En el actual marco de globalización la noción de interdependencia resulta clave, en un mundo donde las relaciones interconectadas se incrementan exponencialmente (entre territorios, empresas, gobiernos, instituciones y, en definitiva, entre personas en su vida cotidiana) A partir de la revolución tecnológica, la novedad no es la globalización sino la velocidad con que acciones deslocalizadas o localizadas en un lugar del planeta afectan realidades distintas o geográficamente distantes, y el desafío es la capacidad de preparación, respuesta y adaptación local frente a contextos cambiantes.

Por otro lado a día de hoy, la literatura especializada y las prácticas de desarrollo local reconocen la relevancia de las otras dimensiones en la generación de territorios socialmente responsables, donde se ha superado la noción de que el crecimiento económico por sí solo no conlleva desarrollo; que el crecimiento económico no asegura distribución de la riqueza, y que no sólo no se ha logrado reducir la desigualdad sino que ésta ha ido en aumento. Sin poner en cuestión la relevancia de las políticas macro para el desarrollo de los países, se comprueba que hay un margen para lo local en cuanto a asegurar procesos sostenibles de desarrollo económico a nivel territorial. Es decir, más allá de determinaciones estructurales, existen territorios que -como sujeto- demuestran capacidad de incidir en sus propias condiciones de desarrollo. Entre los factores para que esto suceda, Arocena (2002, 1999, 1995) resalta el peso fundamental de la identidad local (cuando ésta es proactiva, opera como

⁷ Chaves, Barco y García: Capítulo “Las políticas de apoyo a la economía social y el papel de la cooperación española en el desarrollo de contextos sociopolíticos favorables al desarrollo de la economía social” en LA ECONOMÍA SOCIAL COMO PRÁCTICA DE CONCERTACIÓN PÚBLICO PRIVADA EN EL MARCO DE LAS POLÍTICAS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO. Fundación Carolina, pendiente de Publicación.

⁸ Entre los que cabe destacar los intangibles tales como el capital social y el relacional que están mostrando cada vez más su importancia en el desarrollo.

palanca de desarrollo) y cada vez son más los y las analistas de las ciencias sociales y económicas que destacan el peso del capital social en los procesos de desarrollo territoriales.

En palabras de Marina Subirats⁹ el primer problema que se plantea es el del modelo de desarrollo. Hubo un tiempo en que la sola idea de desarrollo era celebrada como indiscutible. Desarrollo era sinónimo de modernización, es decir, de penetración de la sociedad industrial con su sinfín de máquinas, objetos, formas de consumo. No había dudas sobre las ventajas de esta forma de vida para la humanidad.

Este tiempo ha pasado, por dos razones fundamentales. En primer lugar porque la industrialización y la modernización se han realizado a través de los mecanismos de un capitalismo que acelera su concentración y su finalidad de acumular más que la de desarrollar. De modo que el objetivo último de quienes tienen más recursos y por lo tanto impulsan la modernización ya no es mejorar las condiciones de vida, sino acumular recursos a cualquier precio. La crisis ha puesto de manifiesto de manera notabilísima este aspecto.

El segundo motivo para desconfiar de la bondad de la modernización es su carácter depredador. Depredador de la naturaleza, de la naturaleza humana interna y por tanto de todo lo que la sostiene: culturas, lenguas, tradiciones, artes, costumbres, hábitos, etc. De ahí que el primer problema fundamental sea hoy hallar los criterios sobre cuál debe ser la forma de desarrollo correcta, que mejore la vida de las personas en lugar de dificultarla. Es decir, carecemos de modelos de desarrollo consensuados, tenemos fundadas sospechas de que a menudo el desarrollo acaba empeorando las situaciones y por lo tanto dudamos también del desarrollo mismo. El primer debate necesario sería precisamente este: *¿Qué necesita cambiar y qué hay que conservar? ¿Con qué criterios juzgamos si una forma de organización social es mejor que otra?*

Por otro lado, tal como cita Ioana Grotiuz¹⁰ *“Cada vez hay un mayor reconocimiento de que las dimensiones del territorio están interconectadas de forma tal que los procesos de desarrollo integral requieren de acciones a nivel económico-productivo, socio-cultural, político-institucional, ambiental, en escenarios donde el conocimiento aplicado, el capital humano y el capital social se valoran cada vez más como activos fundamentales (Albuquerque, Costamagna, Ferraro, 2008), y esas acciones requieren de contextos habilitantes para la toma de decisión a nivel local que permita definir cómo y en qué se usa el excedente que produce el territorio. En su análisis del papel de las sociedades locales en los procesos de desarrollo local, Arocena (2002, 1995) plantea que existe una condición socio-económica, en cuanto a que la riqueza generada en el territorio y el uso del excedente sea objeto de negociaciones (lo que implica la creación de riqueza generada localmente y un sistema de actores que negocie); y una condición cultural, referida al sentido de pertenencia a la comunidad, que se expresa en términos de identidad colectiva”.*

La construcción de competitividad territorial, uno de los temas eje del desarrollo económico local, pasa por cómo el territorio se conoce, reconoce, valora sus recursos, y genera mejores diálogos y mayor

⁹ Catedrática emérita de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UAB, la Universidad Autónoma de Barcelona.

¹⁰ Ioana Grotiuz “Redes y ámbitos de gobernanza en procesos de desarrollo económico local”. Documento de trabajo del I Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local, celebrado en Sevilla en Octubre de 2011.
http://www.foromundialadel.org/index.php?p=descarga_documentos&c=13

marketing territorial. Para esto, se requiere construir y movilizar factores tangibles e intangibles del territorio aunque nunca en forma aislada de otros factores que lo trascienden. *El enfoque de competitividad sistémica ubica a la competitividad como “resultado de la interacción entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa del conjunto de la sociedad” (Alburquerque, Costamagna, Ferraro, 2008).* En sus estudios de competitividad sistémica, Esser et al (1996) distinguen cuatro niveles de análisis: un nivel micro que opera sobre la innovación tecnológica y de gestión en las actividades productivas y tejido empresarial local; un nivel macro que incide en las condiciones de estabilidad y el marco regulatorio general; uno meso, en el que a partir de la integración de políticas sectoriales se generan entornos territoriales innovadores; y un nivel meta, que refiere a la animación social y la concertación estratégica de actores locales. *La competitividad sistémica requiere coordinación entre estos niveles para reforzar una capacidad competitiva que exige altos niveles de organización, coordinación y gestión de parte de distintos actores.*

Las sociedades actuales presentan un grado creciente de complejidad que hace que la acción de los actores públicos necesite de un constante proceso de reajuste. Una característica principal de dicha complejidad es que los recursos necesarios para abordar los distintos retos a los que se enfrentan nuestras sociedades estén altamente desagregados y que, por tanto, se haga cada vez más necesario la colaboración público-privada para dar respuestas con mayores opciones de éxito.

Igualmente, esas respuestas si quieren ser realmente innovadoras requieren de componentes formales e informales que permitan el adecuado equilibrio entre la seguridad y ambición necesaria para abordar retos cada vez más imponentes.

En este contexto surgen las llamadas Redes de Apoyo a Políticas Públicas (o Policy Networks en su original inglés) en las que un número más o menos amplio de agentes puede colaborar para abordar la solución de esos problemas. Dichas Redes pueden verse en funcionamiento claramente en Europa en general para abordar retos ambientales (AGENDA 21), de desarrollo rural (PRODER y LEADER), de I+D (cómo por ejemplo los Parques Tecnológicos). Igualmente existen modelos para abordar el desarrollo de empresas (la RED Euro-info¹¹) en general o de empresas de Economía Social en particular (los Pactos Regionales/Locales de Economía Social, los business links con las redes de empresas sociales en el Reino Unido, o los consorcios italianos en el caso de las cooperativas).¹²

Tal como hemos apuntado en el capítulo anterior, la naturaleza multidimensional del concepto TSR, en todos los casos comparte una serie de meta-ideas y/o valores constitutivos que explican la idoneidad de la propuesta de la RST, sin ánimo de ser exhaustivos, sería la siguiente:

- *Enfoque sistémico y relacional:* se trabaja bajo la premisa de la multitud de variables y dimensiones del desarrollo local, de la complejidad de esta realidad. Esto requiere de una amplia mirada, no sólo económica, sino social, medioambiental, cultural, etc. Trabajar con las diferentes variables no de forma aislada ni reduccionista le otorga un potencial de comprensión de la realidad mayor que los procesos clásicos de planificación territorial y/o sectorial.
- *Enfoque territorial:* el territorio es una construcción social dinámica, no sólo es el lugar o el

¹¹ http://www.dicoruna.es/ipe/ayudas/PYMES/instrum_informacion/red_euroventanillas/euroventanilla.htm

¹² Ídem 3

receptáculo donde ocurren las decisiones. El propio territorio adquiere la condición de actor relevante en el proceso de análisis y reflexión estratégica que se da en los procesos TSR o RST. Por lo tanto, es una buena oportunidad para pensar el territorio, lo local como palanca de generación de bienestar y calidad de vida en las personas y la comunidad.

- *Proceso participativo colaborativo y de desarrollo de ciudadanía:* La comunidad es objeto del TSR puesto que su fin último es la mejora de la calidad de vida y el bienestar de la misma. Por lo tanto, los y las stakeholders del TSR, serán todas las partes o agentes interesados en el desarrollo territorial, y especialmente, aquellos que puedan intervenir de forma más significativa en el mismo: empresas, organizaciones empresariales y sindicatos, organizaciones sociales de todo tipo - ONGs, asociaciones de consumidores, de vecinos, culturales -, administración y ciudadanía. La diversidad asegura que se puedan dar sinergias, que se genere un modelo colaborativo y que perdure en el tiempo.
- *Relevancia de los intangibles:* ya hemos señalado al respecto algo al inicio del presente capítulo, podemos añadir que sirven a la vez como complejización de las metas de la acción de los actores y actrices (el bienestar de la comunidad, el incremento de la cohesión, el desarrollo del compromiso, etc.) como de los recursos a movilizar: la innovación, la creatividad, los conocimientos, la cultura y tradiciones, etc. Todos estos son capitales intangibles de un territorio. Aquellas actuaciones del territorio en las que se tenga en cuenta, potencie y mejore la situación de los intangibles, repercute de manera significativa, aunque muchas veces con dificultad para su medición cuantitativa, en el desarrollo sostenible y responsable de un territorio.
- *Eficiencia y sostenibilidad:* Tiene como objetivo que el territorio sea competitivo, generando y compartiendo la riqueza, entendida esta no sólo en términos económicos. Los beneficios del desarrollo del territorio repercuten en todos los actores y actrices del mismo y éste asegura unas condiciones mínimas dignas entre aquellos colectivos más débiles y vulnerables. Se trata de equilibrar la capacidad de competir con la necesaria capacidad de cooperar y generar espacios de comprensión y solidaridad entre todos los agentes del territorio. Así con los modelos de RST se puede alcanzar un mejor uso (más eficiente) de los recursos del territorio.
- *Nuevo enfoque del liderazgo:* es necesario desplegar un nuevo liderazgo en el territorio que responda a los retos y propuestas hasta ahora señalados. El modelo TSR facilita la emergencia y desarrollo de liderazgos de tipo colaborativo y resonante, una especie de constelaciones de liderazgos que respondan adecuadamente a los desafíos acuciantes a los que se enfrentan los territorios.
- *Idea de proceso con posibilidad de réplica y co-certificación:* se trata de dejar instalada la lógica y la capacidad en el territorio para generar procesos que se puedan replicar y evaluar conforme a las necesidades estratégicas de los agentes y el mismo territorio. En algunas de las propuestas actuales se contempla incluso la posibilidad de co-certificación del proceso con el fin de generar garantías de eficacia y aprendizaje.

De lo anterior, podríamos extraer algunas ideas fuerza o argumentos para la motivación de las autoridades locales y provinciales de cara a comprender y valorar iniciar este tipo de procesos para generar un TSR:

- Proporciona el espacio idóneo para el ejercicio de la ciudadanía libre y en igualdad.

- Facilita una metodología testada para abordar retos complejos como el desarrollo estratégico del territorio.
- Ofrece una sistematización muy desarrollada que disminuye los costes de los procesos de cambio y facilita el alcanzar más rápidamente los objetivos ligados a estos procesos de cambio.
- Contribuye a conjugar las distintas dimensiones del desarrollo local, la social, la medioambiental y la económica.
- Facilita y potencia la corresponsabilidad de una multiplicidad de agentes, haciendo que el territorio sea más competitivo.
- Contribuye a la cohesión territorial y al desarrollo de un modelo policéntrico de organización territorial.
- Mejora el rendimiento del capital social de un territorio.
- Genera cohesión social y gestiona la diversidad.
- Fortalece la democracia y la legitimidad de sus instituciones y organizaciones, devolviendo la centralidad a la dimensión política sobre la económica, sin desvirtuar el papel de esta última.
- Mejora de la calidad de vida y el bienestar de la comunidad.
- El TSR presenta puntos de interés para todos los actores y actrices clave del territorio, ya sean públicos (más allá de los mencionados se podría apuntar a que facilita el papel de dichos agentes en la movilización de recursos financieros, a través de la potenciación de ecosistemas de finanzas de impacto o éticas), privados (por ejemplo es un instrumento de marketing territorial y potencia hábitos de consumo más responsables con el territorio), financiadores (por ejemplo con los procesos de certificación territorial), sociedad civil (ofreciendo un modelo de participación estructurada que garantiza su participación no instrumentalizada por los actores políticos), etc.

6. ¿Para qué?...

Ya hemos apuntado en el capítulo anterior algunos objetivos y metas que pueden tener los procesos de RST al abordar las razones para los mismos. Aquí intentaremos abundar en los mismos y plantear otros.

En un contexto de cambio y crisis como el actual la RST puede ser una estrategia adecuada para luchar contra las tensiones de desmembración, desarraigo y exclusión social pues facilitan la movilización de recursos y la mejor utilización de los mismos. En este sentido un objetivo claro de la puesta en marcha de un TSR puede ser el de la mejor gestión de los conflictos que surgen y deberán surgir en un entorno de crisis socio-económico aguda.

Igualmente puede ser una herramienta innovadora y menos costosa (a largo plazo) para desarrollar estrategias de marketing territorial o de incremento del impacto y el rendimiento de los recursos financieros disponibles en el territorio sobre el mismo pues a través del fomento del consumo local

inherente a estos procesos se aumentan el efecto¹³ en la economía local de cualquier gasto de los actores y actrices locales.

Del mismo modo pueden ser instrumentos eficaces para la atracción de financiación externa por su incidencia en la reducción de los conflictos antes señalada, o en el incremento de la cohesión social, o por el desarrollo de políticas de bienestar que facilitan un entorno atractivo para actores de gran potencial (en línea por ejemplo con las propuestas de Florida sobre el papel de la clase creativa¹⁴). Además son un eficaz instrumento de programación y planificación lo que se puede también utilizar en la atracción de financiación al ofrecer herramientas que garantizan la estabilidad del marco de políticas.

Evidentemente, la puesta en marcha de esta estrategia puede generar un coste inicial, más elevado en aquellos territorios que carezcan de experiencia en los pilares básicos de la estrategia: gestión participativa, capital social, actores privados con una marcada orientación al bien común y procesos de certificación.

De acuerdo con nuestra experiencia a menudo los procesos de cambio en los territorios hacia modelos de gobernanza horizontal y de redes, o simplemente participativos, se enfrentan a problemas derivados de las dinámicas ya establecidas en las relaciones entre los actores y actrices, siendo uno de los más importantes, el de salirse de los roles establecidos, por ejemplo el de receptor de fondos o contratos y ejecutor por parte de las entidades de Economía Social y el de emisor de los mismos y diseñador de las políticas en el de los actores públicos. Así, si se quieren movilizar capitales de distinto tipo (tangibles tales como financiación o personas e intangibles como legitimidad, conocimiento o imagen) en Las dos partes y ponerlos al servicio de objetivos comunes, esa cristalización de roles es un paso importante a superar.

Pero de acuerdo con los y las responsables locales que han puesto en marcha procesos de este tipo apuntan como uno de los ejes fundamentales el de que el TSR es un instrumento de programación de políticas más efectivo para afrontar los retos actuales.

“El reto que ahora plantean las sociedades complejas, y que los instrumentos de la programación convencional no parecen los más adecuados para su interpretación, es la adopción de nuevas herramientas capaces de apoyar y desarrollar las realidades de las redes locales a través de la reactivación de un proyecto enraizado en una nueva comprensión social de la relación entre la política, territorio y comunidad. Necesitamos herramientas que nos permitan tomar decisiones en modos y tiempos más eficaces y adecuados.” Antonio Bandini, concejal de FAENZA (IT).

Igualmente importante, y más aún en momentos de crisis como el actual, es la potencialidad de procesos como el TSR para reforzar la toma decisiones y la solidez de los subsistemas democráticos territoriales.

¹³ Este efecto se puede medir con técnicas como el Local multiplier 3 (LM3) Instrumento sencillo para medir el impacto económico local de la organización y ayudarla a maximizar su impacto positivo. Fue creada por el Think Tank independiente NEF (The New Economic Foundation). Fortalezas: Rapidez y facilidad de la evaluación; Ayuda a mostrar a entes externos el valor de financiar o comprar servicios o productos a la organización, en términos de aporte al desarrollo económico local. Debilidades: Sólo mide impacto económico, no considera lo social ni lo ambiental. Más información: www.neweconomics.org

¹⁴ http://nomada.blogs.com/jfreire/2005/04/el_debate_sobre.html

Por último, incluso de que si de lo que se trata es simplemente de fomentar el uso de modelos de gestión basados en la RSE podemos encontrar objetivos tales como¹⁵:

- Mayor satisfacción, lealtad y confianza por parte de la ciudadanía y los usuarios y usuarias de los servicios públicos.
- Incremento del prestigio y mejora de la imagen y la reputación de la corporación local.
- Gestión de Recursos Humanos más eficiente: personal más motivado e implicado, mejora del clima laboral, reducción del absentismo laboral.
- Mejores relaciones con el resto de organizaciones: empresas proveedoras y colaboradoras, sindicatos, sociedad civil, otras administraciones.
- Ayudas estatales y bonificaciones en las cuotas de la seguridad social en el supuesto de contratación de mujeres y personas con dificultades de acceso al empleo.
- Ahorro de costes, a través de la mayor productividad conseguida y de la mayor eficiencia en los procesos, y a través de comportamientos sostenibles como por ejemplo el ahorro energético.

7. ¿Quién y para quién?...

Existen documentos que apuntan a los actores necesarios para la implantación de procesos de RST de manera genérica. Así el documento relativo al Marco Teórico de la red RETOS apunta:

- La empresa.
- Las empresas sociales.
- Las organizaciones empresariales.
- Las organizaciones sindicales.
- Las entidades del Tercer Sector.
- El sistema educativo.
- Los medios de comunicación.
- El sector financiero.
- La ciudadanía.
- Las administraciones públicas.

Esta propuesta dibuja por tanto el cuadro de los agentes principales en los procesos generales de diseño y ejecución de políticas públicas mediante redes de política (véase lo apuntado al respecto anteriormente). No obstante, entendemos necesario y así lo demuestran las actuales experiencias que necesitan del impulso y liderazgo efectivo de los Gobiernos Locales, a efectos prácticos, se podrían agrupar en 4 o 5 grupos:

- La administración pública, que entendemos que debe tener un papel clave en el liderazgo, puesto que articula de manera muy próxima las necesidades y retos de la sociedad y

¹⁵ Extraídas de la "Guía para la Incorporación de la RSC a Ayuntamientos de Municipios de menos de 5000 habitantes", editada por la Diputación de Granada (2011) e incorporada en anexo digital.

puede facilitar el diálogo entre las partes. Se plantea que su rol, quizás deba ser, más en el liderazgo y facilitadora de la introducción de nuevos valores que no un papel normativo y de obligaciones.

- Empresas (con la gradación necesaria en relación a su “Compromiso Social” desde las empresas sin RSE, pasando por las que llevan a cabo procesos de RSE, la Economía Social, hasta llegar a las Empresas Sociales, en las que dicho Compromiso Social es su negocio¹⁶)
- Las entidades de la sociedad civil (incluidos Sindicatos, organizaciones empresariales y asociaciones u otro tipo de organizaciones del Tercer Sector).
- El Sector Financiero (incluido actores de finanzas éticas si los hubiera).
- Y los agentes del ámbito de las políticas cognitivas (sector educativo, organismos de investigación, de estadísticas, medios de comunicación, etc.).

A estos agentes hay que añadir el del grupo técnico promotor, que en el caso de los procesos ligados al TSR de REVES incluye un grupo técnico de la Red y una entidad especializada en procesos participativos y/o programación/planificación estratégica del territorio. En este sentido junto a dicho grupo técnico promotor, las organizaciones de la sociedad civil asumen un papel más importante, no tanto en cuanto representante de intereses hasta cierto punto corporativistas, sino de animadores del proceso, permitiendo superar así algunos de los obstáculos que sistemas políticos neo-corporativistas como es el caso de los países mediterráneos, hacia sistemas más participativos, pluralistas, abiertos y transparentes y por tanto más sólidos en momentos de turbulencias sociales.

Por lo que se refiere al para quién, evidentemente el colectivo al que se orientan los procesos de desarrollo territorial en primer lugar es la ciudadanía en su conjunto. Específicamente, sobre todo en aquellos modelos que hemos apuntado, No obstante, los modelos más relacionados con la promoción de la RSE en agentes individuales, el sujeto final principal pueden ser las empresas (de todo tipo, incluido Economía Social y empresas Sociales) y/o las entidades de la sociedad civil que vayan a participar más activamente en los procesos de diseño y ejecución (por ejemplo Sindicatos y Empresariado si se trata de políticas de empleo).

Ya hemos apuntado que la presente guía pretende una superación de la actual distancia que separa los modelos de RST. Así en el caso de procesos que busquen el desarrollo de prácticas de RSE en los agentes del territorio, incluido entre ellos las administraciones públicas locales, los agentes clave suficientes serían precisamente esas mismas organizaciones públicas, las empresas, las entidades de la sociedad civil (si se pretende promover en ellas esos modelos de gestión) y las organizaciones expertas necesarias para poner en marcha dicho proceso.

La relación de cooperación e interés de los grupos (Stakeholders) que se relacionan y/o interesan por el desarrollo del territorio, juegan un papel fundamental para la toma de decisiones. Esta relación debe ser continua y permanente. Posee, además, una mutua-dependencia o doble relación, que es un factor que caracteriza a los grupos de interés y constituye una rica fuente de diversidad, que debe compensar el poder ejercido (capacidad de influencia) y la legitimidad que de esta relación se genera.

¹⁶ Véase la figura 1

8. ¿Dónde?...

Tal como hemos ido señalando en capítulos anteriores los modelos RST se nutren de nuevas propuestas teóricas que amplían y complejizan el referente del concepto territorio y que a la vez ayudan a poner en práctica propuestas prácticas que refuerzan esos análisis teóricos.

Uno de las inercias de corte global en la que se insertan los modelos de RST es en la que ha dado lugar a una nueva realidad territorial. Nuevo por cuanto territorio ya no identifica una realidad territorial sino algo más complejo, o dicho de mejor manera:

“En forma conjunta, el territorio va perdiendo su estrecha identificación con lo geográfico en la medida que va adquiriendo nuevas características y pasa a ser el espacio donde se asientan los procesos políticos, sociales, culturales, económicos, demográficos e históricos. Es el lugar donde ocurren los hechos y por ello emergen nuevos actores y actrices, y debates, como por ejemplo, el mencionado rol del Estado, el de la ciudadanía y la necesidad de integrar valores en un entorno que genere ambientes de transformación.” ¹⁷ Costamagna, 2011.

Por otro lado lo local, adquiere mayor relevancia, paradójicamente, en los proceso de globalización, tal y como señalan Juan de Dios García Serrano y José María López Serrano ¹⁸:

“La globalización, en su actual proceso de desarrollo, ha significado una profunda transformación en la configuración y la relación entre el poder central y el poder local. Estos cambios se manifiestan en los territorios, socialmente construidos, en la convergencia de los actores y actrices sociales que se encuentran en un espacio geográfico dado y procuran, ahí, identificar y resolver problemas comunes”.

Esta construcción social del territorio se fundamenta tanto en recursos genéricos como específicos (sociales, culturales o ambientales), pero son estos últimos, según Pecqueur, los que generan la identidad territorial. El encuentro entre el patrimonio natural y humano a partir de estos recursos específicos protagoniza una dinámica del desarrollo innovadora y diferenciada.” ¹⁹

Así, el TSR puesto en práctica por REVES es a la vez un proceso de planificación participado y un modelo de reflexión estructurada que realiza y explicita ese territorio socialmente construido. De esta manera facilita su uso como herramienta de políticas públicas o para estrategias desarrolladas por agentes privados como las señaladas en los capítulos 2 y 3.

Por otro lado, si nos queremos referir a la selección del territorio final para la implantación de estos procesos de RST, debemos apuntar que no existen propuestas taxativas al respecto. Sí existe una

¹⁷ Costamagna, Pablo: “Innovación y Territorio. Ideas para nuevas actuaciones de las Agencias de Desarrollo”. Documento de trabajo del I Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local, celebrado en Sevilla en Octubre de 2011. http://www.foromundialadel.org/index.php?p=descarga_documentos&c=13

¹⁸ García Serrano, Juan de Dios y López Serrano, José María: “La economía social y solidaria en el desarrollo de los territorios, comunidades y personas: la riqueza de la complejidad”. Documento de trabajo del I Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local, celebrado en Sevilla en Octubre de 2011. http://www.foromundialadel.org/index.php?p=descarga_documentos&c=13

¹⁹ Idem 19. http://www.foromundialadel.org/index.php?p=descarga_documentos&c=13

propuesta más o menos desarrollada al respecto por parte de la Red RETOS ²⁰:

“La noción de TSR precisa de un espacio determinado. Se necesitan límites, sea administrativos, geográficos, políticos, competencias... Una estrategia de TSR se puede llevar a cabo en un espacio organizado, estructurado y con cohesión funcional o con densidad suficiente de relaciones funcionales entre su población (o núcleos de población) Por ello, los límites espaciales o físicos deben matizarse y complementarse con otros elementos consustanciales con la idea de la RS y con la idea de un nuevo concepto de territorio, más allá de lo espacial, y más cercano a las relaciones sociales.”

Y entre esos elementos “extra” para la definición del territorio dónde desarrollar los TSR se proponen, a título enunciativo y no limitativo:

- *Identidad territorial o sentido de comunidad.* Es decir que la variable sociocultural juegue un papel a la hora de seleccionar el entorno donde implementar el TSR. Esto facilita el “sentido de pertenencia, de interrelación social, de adhesión y empatía por un conjunto de valores comunes”, a la vez que coadyuva al enfoque estratégico del modelo y su gestión.
- *Naturaleza voluntaria de la RS y compromiso.* Esta variable, se apunta, “la concepción del ámbito territorial como un espacio-proyecto más que como un espacio-gestión”, fomentando “el compromiso y el esfuerzo de todas las partes involucradas con dicho proyecto” y dejando en un segundo lugar “el hecho de estar dentro o fuera del territorio”, lo que “implica que estando dentro del territorio se pueda estar fuera del proyecto e, incluso, que agentes externos al territorio puedan ser partícipes del TSR.”
- *Visión estratégica compartida de los stakeholders.* Se apunta que es deseable que un TRS posea “una visión estratégica común y compartida (foresight) del desarrollo futuro del territorio, a modo de una anticipación de meta que produzca las suficientes expectativas como para estimular la necesaria colaboración entre todos los actores y actrices, y conseguir que esa colaboración se mantenga en el tiempo”
- *Criterio de gestión efectiva.* Lo que viene a significar que otras delimitaciones más tangibles y materiales tales como las administrativas o económicas juegan también un papel a la hora de seleccionar los territorios.

9. ¿Cómo hacer un TSR?... Metodología y algunos ejemplos

En el fondo, de toda esta argumentación late la idea de que la implementación de la RST es un proceso de largo alcance, de naturaleza estratégica, que implica la progresiva y gradual sensibilización y concienciación de los actores y actrices el territorio, de forma que se vayan poco a poco incorporando a la construcción del TSR. Y aunque este proceso parezca, de tan arduo casi imposible, no hay que olvidar que en la mayoría de los casos no partimos de cero, puesto que en el territorio existen muchas iniciativas y experiencias de colaboración multilaterales que constituyen una base sobre la que apoyar la creación de un entorno territorial de RS.

No obstante, tal como se ha ido apuntando, la necesidad de una visión sistémica, compleja, de la

²⁰ La construcción de un territorio socialmente responsable: aproximación teórica. de la Red Retos.
<http://www.meyss.es/UAFSE/es/COP/redRETOS/index.html>

relación entre lo local y lo global, de la multidimensionalidad del territorio, de la noción de interdependencia y de sistemas de actores y actrices negociando dentro y desde las sociedades locales, contiene básicamente un sinfín de relaciones de todo tipo. Los procesos de desarrollo local se apoyan en un sistema complejo de relaciones en el que pasa a ser determinante la noción de gobernanza tanto local como multinivel.

De nuevo citando a la autora Ioana Grotiuz²¹ con la que compartimos su noción sobre gobernanza local entendida como un *"sistema de gestión de la interdependencia entre actores públicos y privados, que convergen sus recursos para concretar acciones colectivas con fines de desarrollo en un territorio determinado (De Barbieri et al, 2010). Barreiro (s/f) sostiene que la gobernanza local constituye un espacio público en que los actores son conscientes de recursos y obstáculos, y de la necesidad de cooperar para alcanzar los objetivos de cada uno. La gobernanza se sustenta, entonces, en la construcción de nuevas relaciones de cooperación entre actores para el desarrollo de la comunidad. Los procesos de construcción y fortalecimiento de la gobernanza se retroalimentan con un marco favorable de relaciones entre personas e instituciones a nivel local, que se traducen en coordinaciones y asociaciones estratégicas entre actores públicos y privados del territorio para producir las transformaciones deseadas en la sociedad local. Esto implica arreglos institucionales y relacionales, formales e informales, portadores de nuevas formas de intervención y gestión pública, así como capacidades acordadas para ello"*.

De esto deriva la importancia de la gobernanza multinivel, impulsando procesos de desarrollo territorial integrado que atiendan distintas escalas de intervención, teniendo en cuenta que hay distintas escalas óptimas para abordar distintos tipos de asuntos. La gobernanza multinivel habilita la construcción de políticas convergentes, concurrentes (locales, nacionales y de los niveles intermedios) a partir de relaciones de cooperación vertical (intergubernamental) y horizontal (interlocal, interregional, transfronteriza) público-públicas y público-privadas. Los ámbitos de gobernanza multinivel pueden articular la diversidad para lograr la convergencia funcional de acciones multinivel.

Ahora bien, como cualquier proceso de desarrollo lleva implícito el conflicto en si mismo, por las posibles divergencias de intereses, ya que según Barreiro, *los actores del territorio "no viven en armonía y cooperación permanente"*, sino que existen obstáculos para que sus intereses converjan. Vale observar, por ejemplo, lo que sucede cuando una nueva inversión en un territorio conlleva riesgos potenciales para el medio ambiente. Rápidamente, algunos agentes se alinean a favor y otros en contra, unos defendiendo la creación de nuevas fuentes de empleo y otros defendiendo la calidad de vida general y la sostenibilidad del territorio. En un marco de gobernanza todos esos intereses deben estar sobre la mesa, sin subestimar la preocupación legítima de los distintos actores y actrices, ni subestimar la dificultad que puede representar alcanzar soluciones que satisfagan a todas las partes.

Por lo tanto se hace necesario impulsar relaciones de cooperación pragmática, donde los actores y actrices perciban la necesidad de cooperar y hacer sinergia para gestionar y alcanzar cambios deseados o, en otras palabras, desarrollar mejor su propia estrategia. Por ello, en las coordinaciones y asociaciones entre agentes locales se ponen en juego capacidades que deben ser desarrolladas; se

²¹ Ioana Grotiuz "Redes y ámbitos de gobernanza en procesos de desarrollo económico local". Documento de trabajo del I Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local, celebrado en Sevilla en Octubre de 2011.
http://www.foromundialadel.org/index.php?p=descarga_documentos&c=13

requieren agentes con capacidad de gestión proactiva, de anticipación a escenarios, de mediación y articulación de actores y actrices, de facilitación de procesos, incluso de reconocer las distintas formas que asumen las relaciones de cooperación, ya que aprender a reconocerlas y aprovecharlas suma a los procesos de desarrollo del territorio. Conocer y valorar las distintas motivaciones es esencial para sostener los ámbitos de gobernanza de manera que el proceso sea capaz de responder a esas motivaciones al tiempo que avanza hacia una visión colectiva del territorio.

Indudablemente los procesos de construcción de un TSR requieren de liderazgos articuladores, corresponsabilidad y de reglas de juego claras y aplicadas por los distintos agentes, entonces surgen las políticas públicas como instrumentos clave para el desarrollo territorial en su más amplia dimensión.

Entendiendo una política pública el conjunto de metas, medios, instrumentos que se definen para abordar un asunto de prioridad en la agenda de gobierno. Las políticas públicas locales surgen de la agenda de gobierno del territorio, que es el conjunto de asuntos identificados como prioritarios, a los que se llega a partir de tensiones y acuerdos entre grupos al interior de la sociedad y sobre los que se decide actuar. En un marco de gobernanza local, la agenda pública local y las políticas públicas que surgen de ésta no son definidas exclusivamente por el gobierno local, aunque si tienen un rol fundamental, sino por el conjunto de actores y redes presentes en el territorio.

Por otra parte, para este ejercicio de gobernanza multinivel hacen falta el reconocimiento de los distintos liderazgos, ya que el desarrollo del territorio y la gobernanza se apoyan en una serie de condiciones y de capacidades dispersas en distintos actores y actrices pero su construcción requiere de liderazgos que habiliten la toma de decisiones colectivas e inclusivas. Aquí hay un rol fundamental de los gobiernos locales, no obstante otros agentes también ejercen liderazgos favorables, así como, algunos no promueven relaciones positivas.

El liderazgo puede basarse en el conocimiento de un problema, la capacidad de convocatoria, el reconocimiento público a una trayectoria personal o institucional, ciertas dosis de confianza que se van ganando con el tiempo, entre otros. Aunque se reconocen distinto tipo y origen de liderazgos de los actores político-institucionales, económico-productivos o sociales, hay un papel importante en los primeros: los gobiernos locales, en particular, inciden en el marco institucional y normativo que facilita o limita la cooperación entre los actores y actrices, que estimula o frena nuevas inversiones en el territorio. Esto nos enfrenta con la cuestión de las capacidades que deben adquirir los gobiernos locales para integrar y liderar ámbitos multiactorales efectivos. Estas no se reducen a la negociación y articulación, sino que incluyen la generación de marcos habilitantes y la concreción de acciones demostrativas del compromiso con la estrategia colectiva de desarrollo, que generen dinámicas positivas, donde hay menos desgaste y se alcanzan resultados más rápidamente. Lograr esto requiere una amplia predisposición y un trabajo permanente, ya que los mapas de agentes y liderazgos deberían ser dinámicos.

En este capítulo abordaremos de manera práctica los procesos de implementación de RST basándonos en los modelos antes señalados. No obstante, antes de abordar dichos modelos conviene apuntar algunos elementos teóricos importantes.

El primero es que se trata de una política y por tanto cabe tratarla con las herramientas teóricas relativas a estos procesos. En este sentido queremos traer a colación lo apuntado por Chaves, Barco y Serrano:

“Hasta ahora la mayoría de los análisis de los sistemas de políticas públicas tienden a dar una imagen dual de los mismos, en las que dos actores se enfrentan en la arena política desde unos intereses medianamente rígidos y preexistentes. Nosotros preferimos otro acercamiento basado en una epistemología de carácter constructivista. Utilizando una metáfora apropiada podríamos señalar que se trata de ecosistemas en los que determinadas especies pueden desarrollarse más si se producen las condiciones adecuadas..... y además los agentes no son sólo dos y enfrentados, sino que se trata de una estrategia de una red de actores. En este punto podríamos apuntar otra metáfora adecuada para nuestra propuesta: la de la red, puesto que los actores se relacionan en red dentro del sistema de políticas determinado.”²²

Por otro lado conviene recordar que a menudo se visibilizan sólo algunos de los instrumentos en manos de los actores públicos, disminuyendo la gama de políticas a disposición de los mismos, y por ende afectando a la eficacia de los programas más ambiciosos. Asimismo, este déficit puede ser más perjudicial en momentos en los que el acceso a los recursos financieros de los actores locales está capidismuido.

Por este motivo debemos tener presente una propuesta de tipologías más amplia. En este caso nos parece adecuada la tipología propuesta por el profesor Chaves (2002) Adaptado de Chaves (2002, 457):

Políticas de **Oferta**, dirigidas a la ESTRUCTURA de las organizaciones con RSE:

- Políticas institucionales (marco legal, reconocimiento institucional de determinadas prácticas u organizaciones, organismos públicos específicos, etc.).
- Políticas de orden cognitivo (formación, sensibilización, actividades de investigación, estadísticas, etc.).
- Políticas financieras (subvenciones, política fiscal, etc.).
- Políticas de asistencia técnica.

Políticas de **Demanda**, dirigidas a la ACTIVIDAD de las organizaciones con RSE:

- Entre estas las más conocidas pueden ser las cláusulas sociales o los tratamientos diferenciados en cuanto clientela (usuarios y usuarias) de las administraciones públicas.

A continuación queremos presentar las metodologías existentes y proponer una síntesis. Así para un mejor aprovechamiento y adaptación al contexto local de nuestros territorios, proponemos una metodología en fases, que no obstante pueden seleccionarse de manera independiente si las condiciones del territorio así lo permiten.

1. La fase 1 que podríamos denominar de diseño y establecimiento del “sistema operativo” es la fase que establece de manera participada los principios rectores del sistema de RST local. A tal efecto la metodología más desarrollada y testada es la del TSR de REVES (véase a continuación).

²² Chaves, Barco y García: Capítulo “Las políticas de apoyo a la economía social y el papel de la cooperación española en el desarrollo de contextos sociopolíticos favorables al desarrollo de la economía social” en LA ECONOMÍA SOCIAL COMO PRÁCTICA DE CONCERTACIÓN PÚBLICOPRIVADA EN EL MARCO DE LAS POLÍTICAS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO. Fundación Carolina, pendiente de Publicación.

2. La fase 2 es la de las “aplicaciones” y puede consistir ya sea en la puesta en marcha de sistemas de evaluación y apoyo a la gestión de sectores o ámbitos de política (cómo por ejemplo el EMPLEO) o de actores clave (una entidad pública o privada) o grupo de los mismos (las empresas con certificación o las empresas sociales por ejemplo). En este caso los ejemplos a seguir serían para una política, como por ejemplo, el proceso de desarrollo de indicadores cualitativos y cuantitativos del programa de Actuaciones Territoriales Integrales Preferentes para el Empleo (ATIPE) desarrolladas en el Polígono Sur de Sevilla. Para el caso de un ámbito más amplio, como por ejemplo los servicios sociales: el TQS (Estándares de Calidad Territorial) de REVES. Por último para entidades públicas podrían ser la “Guía para la Incorporación de la RSC a Ayuntamientos de Municipios de menos de 5.000 habitantes”. Por lo que se refiere a un sector en su conjunto, un ejemplo podría ser la guía elaborada por el proyecto PASE (Public Policies and Social Enterprises) dirigida por la Junta de Andalucía: NEW PUBLIC INSTRUMENTS Strengthening The Role Of Social Enterprises As a Driving Force In Regional And Local Sustainable Development And Guidelines For Their Implementation In Different Eu Member Status ²³ (Barco Ed., 2011).

A pesar de la independencia de estas dos fases, es indudable que la elaboración de un proceso de TSR de fase 1 permitirá la adaptación al territorio y la mayor eficacia en términos de movilización de recursos, de valorización de los mismos, incluso de certificación, en los procesos de la segunda fase, incluido los que simplemente promueven la adopción de prácticas de RSE entre los actores locales.

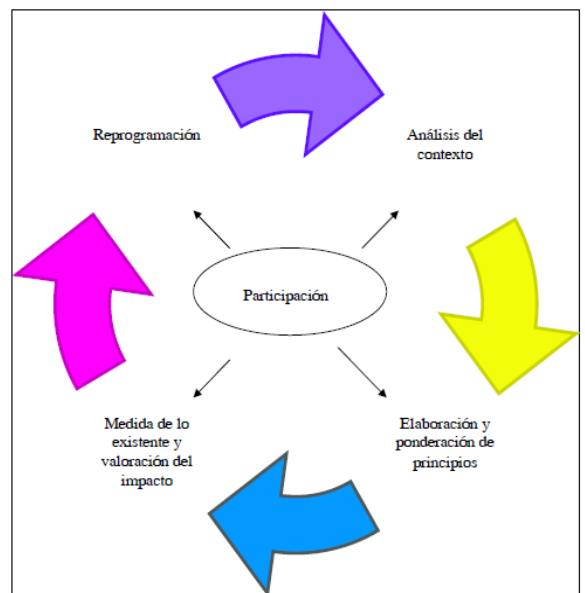
A continuación apuntaremos una serie de nociones clave esquemáticas de cada metodología seleccionada.

LA METODOLOGÍA TSR ²⁴ está basada en cuatro componentes centrales, que interactúan entre sí, y que pueden ser descritos como sigue (Figura 2. Fuente: REVES network

- a) Análisis y elaboración del marco de contexto;
- b) elaboración y graduación de principios;
- c) Medida de la actual situación e impacto de los posibles alternativos escenarios;
- d) reprogramación de políticas y planificación.

Un *instrumento clave en este proceso es la participación de toda la comunidad*, en todas las fases.

1. El análisis de contexto permite la identificación de los elementos claves para describir y representar un territorio desde los puntos de vista de la demografía, la economía, lo social, la cultura, medioambiente y antropología. Estos elementos

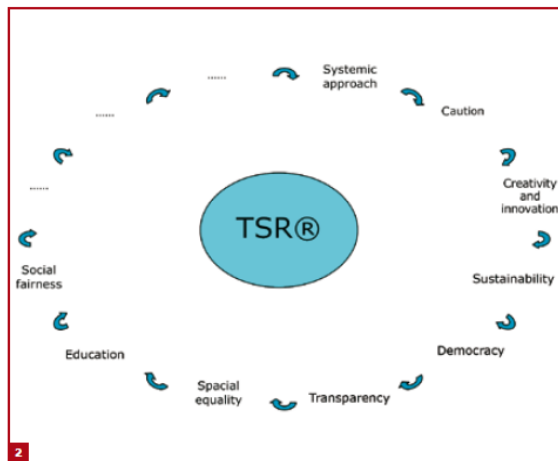


²³ Puede descargarse aquí: <http://www.pase-project.eu/cms/images/stories/products/new-public-instruments-net.pdf>

²⁴ Traducción del autor de la metodología publicada en inglés (http://www.revesnetwork.eu/public/Giunta_imp.pdf).
Francés (http://www.revesnetwork.eu/public/TSR_imp_FR.pdf).
Italiano (http://www.revesnetwork.eu/public/TSR_faenza_IV_bozza.pdf)

deberían alimentar cuantitativamente y cualitativamente el marco de contexto de una comunidad. Tomando el carácter específico de estos elementos, el TSR ha de hacer referencia a fuente de datos tanto formales como informales. Dicho análisis deberá estimular la interrelación entre los diferentes stakeholders (grupos de interés) locales. De hecho, la definición del marco contextual incluye no sólo el análisis de datos existentes sino también la definición de la visión local a través de información, diálogo y consulta a la comunidad local.

2. La elaboración de los principios: el segundo de los elementos clave de la metodología del TSR es la inserción de la definición local de los valores en escala de prioridades co-definidas, llamadas principios. Ejemplos de principios pueden ser: aproximación sistémica, cuidado, creatividad e innovación, sostenibilidad, democracia, transparencia, igualdad espacial, educación, justicia social, gobernabilidad, participación, equidad... Fuente: REVES Network



La definición y ponderación de los principios para el desarrollo local sólo se puede y debe lograr mediante un proceso participativo que involucre a toda la comunidad.

3. La fase de medición se basa en los indicadores y descriptores cualicuantitativos desarrollados, lo que le permite examinar en detalle las políticas y prácticas de los actores y actrices, tanto desde el punto de vista estático como dinámico. Estos indicadores deben ser breves y representar la relación entre las áreas de intervención política y los principios.
4. La reprogramación es la fase de definición de los escenarios posibles para un cambio en las diferentes áreas de intervención y planificación de políticas. Ofrece la posibilidad de comparar los escenarios con el último análisis multicriterio, con el fin de elegir el tipo de desarrollo más coherente posible con los principios establecidos por las comunidades locales. Para aplicar el proceso de reprogramación de cada stakeholder se debería usar la herramienta de participación más adecuada, la cual puede ser interna o externa a su propia estructura.

Como reflexión final en este apartado podemos apuntar lo que señalan Giunta et altri:

“Si para el análisis de contexto la información y la consulta pueden ser suficientes, la ponderación de los principios implica la división de poderes y responsabilidades. El proceso de medición puede, eventualmente llegar a la co-programación (co-producción de políticas), mientras que para la fase de re-programación (adaptación y mejora de las políticas), la información y la consulta puede ser suficientes.”

A continuación especificamos varios modelos de aplicaciones desarrolladas siguiendo prácticas de RST:

1. El primero en el seno de REVES, al que podemos llamar aplicativo, denominado Estándares de Calidad Territorial para Servicios Sociales de Interés General (TQS).

2. Lo segundo, trata de dos aplicaciones, insertas en lo que podemos llamar sistema operativo, en este caso, el Plan Integral para el Polígono Sur de Sevilla²⁵. Aunque las aplicaciones descritas no se califiquen de práctica TSR, sí adhieren a los principios y preceptos mencionados en esta guía, en este caso el proceso de elaboración de indicadores de evaluación de los servicios de empleo del Polígono Sur Sevilla y la modelización Centro de Orientación y Dinamización del Empleo (CODE). SE INCLUYEN EN ANEXO DIGITAL
3. Se presenta una síntesis del proyecto “DESEO – Desarrollo de distritos de igualdad de oportunidades en territorios de economía social” desarrollado por REVES con financiación de la Unión Europea, que analiza las experiencias y los potenciales existentes para un sistema de clústeres local (economía social) encaminado hacia mecanismos mejorados para una igual participación de las mujeres y de los hombres en la vida social y económica. Se ponen en común las experiencias tanto de las autoridades locales como de los operadores de la economía social. Se conciben nuevos métodos de colaboración entre los actores y actrices de la economía social y /o entre los de la economía social y las autoridades locales/regionales. SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL LOS RESULTADOS DEL PROYECTO.

9.1. Estándares de Calidad Territorial para Servicios Sociales de Interés General (TQS)²⁶

El proyecto europeo denominado TQS estaba dirigido, entre otras cosas, a desarrollar una sólida propuesta metodológica para el desarrollo de estándares de calidad elaborados DESDE los territorios para así contrarrestar inercias ligadas al proceso de europeización que, mediante la implementación de modelos de gestión de políticas basados en la Nueva Gestión Pública tenían una incidencia claramente negativa en los territorios, incluso desde el punto de vista de la eficacia de esos modelos de gestión.

A continuación apuntamos lo que señalan los autores al respecto de este proyecto europeo liderado por REVES, que consiste en una metodología que ayuda a obtener una visión sintética de los siguientes elementos:

- A. ¿Quiénes son las personas que deben beneficiarse de este servicio? ¿Cómo pueden estar involucrados en el proceso de definición de calidad de un servicio? ¿Y cuál es su posición en una especie de jerarquía de las expectativas?
- B. ¿Quiénes son las personas que, incluso sin ser las principales beneficiarias del servicio, están influenciadas por o inciden en este servicio? ¿tienen expectativas específicas o no específicas y por lo tanto deben desempeñar un papel activo en el proceso de definición del servicio? ¿Cómo pueden estar involucrados en el proceso de la definición de un servicio y su calidad? ¿y cuál es su posición en una especie jerarquía de expectativas?

Una vez alcanzada esta visión sintética de las expectativas de los y las diferentes agentes (a través de

²⁵ <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/atipes/files/Seminarios/PSur/plan%20integral.pdf>

²⁶ Más información en <http://tqs.revesnetwork.eu/>

diferentes tipos de procesos participativos y de consulta de los conocimientos técnicos existentes), la metodología debería ayudar a comprender cuales son las relaciones entre las diferentes expectativas (van en una misma dirección, neutral o contradictoria?) y en qué argumentos están basadas dichas expectativas.

Con esto se hace posible identificar todos los puntos de vista posibles, en términos de expectativas, y elegir y declarar el que parece más "equilibrado", antes de iniciar un proceso destinado a acercar cuanto sea posible las diferentes expectativas. Así se logra el grado máximo de calidad común para todos los agentes/personas de la comunidad antes mencionados.

Esta *calidad compartida* deberá ofrecer los criterios de actuación y, finalmente, un nivel territorial de la calidad, entendida como un "ejemplo aceptado por el que las y los demás son juzgados y medidos".

Destacar sobre el TQS que lo que se hizo fue una simulación del proyecto que sirvió para desarrollar la metodología propuesta en 8 territorios (Polonia, Alemania, Suecia, Grecia e Italia), con la idea de elaborar participativamente un procedimiento metodológico y la individuación de un itinerario de aplicación, por lo que el resultado no es la aplicación del TQS en ningún territorio (habida cuenta que se terminó el proyecto a finales de 2010 y por ahora, no disponemos de otra información, que nos confirme si algún territorio ha conseguido financiación para implementar todo el proceso).

9.2. Desarrollo de indicadores en materia de empleo desde los territorios: el caso de la evaluación de la ATIPE Polígono Sur ([se incorpora documento en anexo digital](#))

Esta evaluación cualitativa fue gestada, diseñada y desarrollada en el marco de las Actuaciones Territoriales Integrales Preferentes para el Empleo²⁷ (en adelante ATIPE). Enmarcado en la "Estrategia Europea para el Empleo" y aprobado mediante Acuerdo de 15 de mayo de 2007, este Plan nace con el objetivo de compensar ciertos desequilibrios que caracterizan a la Comunidad Autónoma de Andalucía en términos de empleo, constituyendo así una estrategia orientada, en última instancia, a la generación de procesos de desarrollo local.

Los planes de empleo ATIPE pretendían actuar sobre los desequilibrios económicos y sociales entre las distintas zonas territoriales, fomentando su recíproca solidaridad y el pleno empleo, desarrollando políticas activas que atendieran a las particularidades de cada territorio, y fijando como principios inspiradores de su actuación la solidaridad territorial, así como la integración, complementariedad y coordinación en la gestión de las mismas.

De esta forma las zonas ATIPE requerían de actuaciones específicas que de manera más intensa, y bajo una perspectiva integral, permitiesen contribuir a generar una transformación de las condiciones que obstaculizaban la mejora socioeconómica de estos territorios. Para ello, fue necesario profundizar en los principios de igualdad de oportunidades, equilibrio y solidaridad **territorial y colaboración** con las corporaciones locales.

Dentro de los programas de apoyo al desarrollo del Plan de Actuaciones Integrales Preferentes para el

²⁷ <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/atipes/>

Empleo (ATIPE) en Andalucía, la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP) puso en marcha algunas medidas que, en el caso de la Zona ATIPE Polígono Sur de Sevilla, desembocó en una propuesta para apoyar el desarrollo de una evaluación participativa y dentro de la misma, del desarrollo de indicadores cuantitativos y cualitativos desde el mismo territorio.

Cabe decir que la Zona ATIPE Polígono Sur de Sevilla cumple una serie de características que facilitan la adscripción de este proceso a los modelos de RST. El primero de ellos la elaboración de lo que hemos calificado una especie de Sistema Operativo en el que enmarcar este proceso, en este caso el Plan Integral para el Polígono Sur²⁸ que se elaboró de forma participada por los actores y actrices del territorio liderados por el Comisionado para el Polígono Sur.

Otros elementos de carácter metodológico a resaltar son:

1. Un ente promotor general al territorio (el Comisionado) y otro específico (la Comisión de Empleo) en el que (en este segundo caso) se encontraban representados los agentes clave en esta materia.
2. Una estructura de apoyo técnico, en este caso gracias a la intervención de la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP) y el Servicio Andaluz de Empleo (SAE) que permitieron la participación de personal técnico experto externo.
3. Un proceso de elaboración con metodología participativa y de carácter cualitativo (entrevistas, grupos de discusión, etc.) que preveía la innovación de incorporar a las personas usuarias de los Servicios Públicos de Empleo desde metodologías cualitativas de investigación.

Cómo resultado se pudo elaborar una evaluación más realista del programa ATIPE en dicha zona y con ello facilitar el proceso de re-programación, así como impulsar el compromiso y la adhesión de actores clave a este proceso, entre otros resultados tangibles.

La evaluación citada fue, además, fruto de un proceso de trabajo técnico participado, un trabajo desde la práctica y la reflexión. Contando además con un componente metodológico, poco tenido en cuenta hasta la fecha, como es la incorporación de las personas usuarias de los Servicios Públicos de Empleo (en adelante SPEs) desde metodologías cualitativas de investigación. Tuvo, por tanto, la virtualidad de ser una evaluación:

- Insertada en un proceso de trabajo técnico consolidado y ser fruto del mismo.
- Participada desde el plano técnico.
- Participada, a nivel de consulta, por las personas usuarias de los SPEs.
- De carácter cualitativo que permite profundizar y complementar la información que se obtenía desde las herramientas de corte cuantitativo.

No obstante, debido a la primicia de esta experiencia dentro de los Planes de Empleo ATIPE y, por las escasas experiencias existentes, dentro de las evaluaciones de las Políticas Activas de Empleo (en adelante PAEs), entendimos adecuado considerar este primer trabajo de evaluación cualitativa con un

²⁸ <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/atipes/files/Seminarios/PSur/plan%20integral.pdf>

carácter de pilotaje y ensayo, por tanto, con un alto contenido de aprendizajes.

Por tanto, hasta ese momento, solamente se había abordado la dimensión cuantitativa de la evaluación. No obstante, en los planteamientos sobre la evaluación del Plan Atipe del Polígono Sur expresados por los/as participantes en los distintos talleres, se señaló la necesidad de evaluar tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos del mismo. Así, una de las ideas que el grupo destacó fue que la evaluación sirviera para conocer “qué se ha hecho” pero también el “cómo se ha hecho”. El conocer lo realizado, “lo que se ha hecho”, y se vinculó a la matriz de indicadores cuantitativo que se estaba construyendo. Sin embargo, el conocer cómo se está desarrollando el Plan ATIPE se relacionó a la aplicación de instrumentos de evaluación cualitativa. Igualmente, en el mismo proceso de trabajo que se desarrolló posteriormente para elaborar la matriz de indicadores, se experimentó la necesidad de aplicar otros instrumentos de evaluación que respondieran a la compleja realidad de la intervención de los distintos programas.

Por otra parte, y en relación al para qué de esta evaluación ya desde el punto de vista integral (lo cuantitativo y lo cualitativo), la idea expresada en los distintos documentos manejados y expresada también en los talleres realizados fue *evaluar para mejorar la planificación y reprogramación a través del aumento y la mejora de la información y conocimientos*. Además, y no de menor importancia, esta evaluación sirvió para disponer de un modelo común de evaluación que fuese el referente para todas las entidades y grupos de interés participantes.

9.3. Modelo unificado de servicios orientados al empleo y el autoempleo de base territorial: Centro de Orientación y Dinamización del Empleo (CODE) ([se incorpora documento en anexo digital](#))

Aportamos la modelización exhaustiva de una experiencia que entendemos cumple con todos los principios rectores y meta objetivos de un TSR, se trata del Centro de Orientación y Dinamización del Empleo (CODE) del Polígono Sur es el resultado de un exitoso proceso de maduración fruto de la reflexión y la acción decidida y orientada por las necesidades de las personas del barrio y por la convicción del conjunto de agentes públicos y privados comprometidos con la ciudadanía del barrio.

El CODE está formado por un equipo multidisciplinar de profesionales, vinculados a programas diferenciados (Andalucía Orenta, Surge, Edem, Incóporate, Agentes de Intermediación Laboral...) gestionados por varias organizaciones públicas y privadas (Ayuntamiento, FEANSAL, FAFPE...) y organizados para integrar sus intervenciones en un plan de trabajo común.

Tiene como objetivo general el *“Consolidar un centro estable de referencia en los itinerarios de inserción que preste servicios en materia de orientación e inserción sociolaboral, por cuanta propia o ajena, para los/as desempleados/as del Polígono Sur desde la perspectiva de trabajo en red y la dinamización del tejido social de la zona”*.

Y como objetivos específicos: por áreas funcionales:

- Constituir un centro de referencia en los itinerarios de inserción sociolaboral facilitando el acceso a la información (Área de información, acogida y autororientación).

- Ofrecer orientación laboral para apoyar los procesos personales de identificación de objetivo (s) profesional (es), mejora de la empleabilidad promoviendo su cualificación profesional y su orientación hacia ocupaciones con proyección de empleo. Apoyarles en la gestión de búsqueda de oportunidades de empleo por cuenta ajena y mantenimiento en los puestos de trabajo (Área de orientación e inserción por cuenta ajena).
- Brindar orientación profesional para apoyar los procesos personales o colectivos para la creación y consolidación de propuestas de empleo por cuenta propia (Área de autoempleo y desarrollo de la iniciativa por cuenta propia).
- Estimular la participación provocando que el CODE entre en el barrio y viceversa, proponiendo acciones que aborden la transformación de las situaciones colectivas mediante el apoyo a las personas y grupos a adquirir la confianza y habilidades para afrontar los problemas, la promoción organizativa y la interrelación con/entre agentes sociales del barrio (Área de dinamización).

La propuesta de modelo organizativo en el que se encuentra inmerso el CODE está en el marco de una concepción más amplia y sistémica de entender que la experiencia en el Polígono Sur de articulación de agentes en el territorio se concibe como un sistema de sistemas (“intercomunicad”). Se ha pasado de la información compartida a la coordinación de actuaciones para llegar ahora a la integración de la intervención. Este diseño supuso una apuesta innovadora basada en tres pilares básicos:

1. Modelo de base territorial, por lo que la definición de dispositivos e intervenciones tendrían su soporte en las decisiones tomadas en el propio territorio, y vendrían determinadas por las necesidades y características sociales, culturales, económicas de la población del Polígono Sur.
2. Modelo basado en la metodología de itinerarios para la inserción, metodología de eficacia y coherencia sobradamente contrastada. La aplicación de itinerarios significaba asumir la necesidad de flexibilidad, diversidad, continuidad y concertación en la dotación y usos de recursos formativos, económicos y humanos necesarios.
3. Modelo organizado entorno a un servicio unificado de orientación, basado por tanto en una organización común de todos los recursos públicos, o con financiación pública, destinados a la Orientación y Acompañamiento en itinerarios de inserción socioeconómica.

Los principios que inspiran e impulsan el trabajo del CODE son: Universalidad; Centralidad de las personas; Solidaridad; Integridad/Integralidad; Unidad/Red; Participación/ciudadanía; Autonomía; Territorialidad; Trabajo comunitario; “sin emoción no hay proyecto”; Con perspectiva de género, etnia, edad y colectivos en riesgos de exclusión social o especiales dificultades de inserción sociolaboral.

Desde esta lógica el CODE se concibe como un servicio estratégico de impulso del “sistema de servicios” adaptado al territorio y en proceso participado de construcción:

- Integración, no sólo suma, de servicios y programas, de administraciones públicas y entidades sociales.
- Proceso de construcción participada, más allá de los equipos técnicos del servicio.
- Cobertura formal institucional (Plan ATIPE, Convenio CODE, Plan director Ayuntamiento).

- Nombramiento de dirección técnica del servicio: liderazgo en la autoconstrucción y el papel estratégico del CODE.
- Metodología social.
- La autoorganización social como objetivo.

9.4. Proyecto “DESEO – Desarrollo de distritos de igualdad de oportunidades en territorios de economía social” desarrollado por REVES ([se incorpora documento en anexo digital](#))

Desde hace ya varios años, REVES ha venido desarrollando un enfoque multidisciplinario y basado en la asociación para la planificación y la evaluación de las políticas locales. Esto se ha logrado a través de ampliar el concepto de la Responsabilidad Social de las Empresas a un concepto más amplio que implica a todos los actores y actrices clave de un territorio dado: La Responsabilidad Social Territorial (TSR®). La TSR® ha sido y está aun siendo elaborada ulteriormente en el marco de varios proyectos y de otras actividades.

Sus principios se corresponden con los objetivos comunes de la “Estrategia europea contra la pobreza e inclusión social” tales como la movilización de todos los organismos relevantes, la subsidiariedad y la aplicación de un planteamiento multidimensional para favorecer la inclusión social. Las actividades de REVES están estrechamente vinculadas con las políticas de la Unión Europea, por una parte, y con los procesos de desarrollo local, por otra. La red representa un laboratorio único para la innovación socio-económica, y funciona como enlace entre los diferentes territorios así como entre los territorios y la Unión Europea.

Un instrumento importante para poder enlazar el desarrollo económico con la igualdad de género, sin embargo, parece que no se ha explorado suficientemente hasta la fecha: En el ámbito de las estrategias dirigidas a fomentar el desarrollo local y el crecimiento económico, los clústeres juegan un papel cada vez más importante. El intercambio de capacidades y conocimientos, los procesos comunes de gestión y el compartir recursos entre diferentes compañías y otras estructuras ha dejado claro que es un concepto de exitoso. No obstante, los clústeres no solamente disponen del potencial de establecer una cooperación fructífera y orientada hacia el crecimiento. También pueden ser una aportación significativa a favor de los procesos de inclusión Social a nivel local, y de la creación de vínculos entre las personas y así contrarrestar los estereotipos.

Actores tales como la economía social y las autoridades locales podrían aprovechar al máximo los potenciales de los clústeres y podrían añadir nuevos valores y contenidos tales como la igualdad de género a un concepto que sigue basándose mucho en la competencia.

El proyecto “DESEO – Desarrollo de distritos de igualdad de oportunidades en territorios de economía social” desarrollado por REVES con financiación de la Unión Europea, que analiza las experiencias y los potenciales existentes para un sistema de clústeres local (economía social) encaminado hacia mecanismos mejorados para una igual participación de las mujeres y de los hombres en la vida social y económica. Se ponen en común las experiencias tanto de las autoridades locales como de los operadores de la economía social. Se conciben nuevos métodos de colaboración entre los actores y actrices de la economía social y /o entre los de la economía social y las autoridades locales/regionales.

Estas actividades han llevado a una primera concepción de los futuros clústeres locales, incluyendo elementos tales como:

- Métodos para el desarrollo de instrumentos que ayuden a establecer actividades de cluster entre diferentes organizaciones de economía social o en el seno de partenariados entre la economía social y las autoridades locales / regionales;
- La mejora de los servicios/las estructuras de clústeres ya existentes;
- Criterios de financiación local para apoyar a los mencionados clústeres;
- Métodos para el aprovechamiento a nivel local de las experiencias de los clústeres;
- Elementos para la evaluación del rendimiento de los clústeres que promueven la igualdad de género.

Por una parte, este proceso ha permitido la mejora de los instrumentos existentes tales como el cuidado infantil, la formación o los sistemas de tiempo flexible. Por otra parte, los socios han trabajado para desarrollar nuevas herramientas (la concepción de nuevos servicios de transporte y módulos de formación concretos aplicados a las bajas de maternidad y paternidad, la creación de sistemas comunes de apoyo a la gestión, el desarrollo de nuevos sistemas de apoyo empresarial para las mujeres vinculados a instrumentos tales como las microfinanzas etc.).

Han contribuido a las actividades del proyecto socios de Italia, Francia, España, Irlanda y Suecia, que se han propuesto establecer clústeres económicamente sostenibles que fomenten diferentes dimensiones de la igualdad de género en particular y la igualdad de oportunidades en general. Por ello los socios han aprovechado los recursos disponibles en lugar de localizar y lanzar proyectos completamente nuevos que con toda probabilidad también exigirían nuevos medios.

A nivel local, el proyecto DESEO ha aunado recursos de la economía social para la igualdad de oportunidades dentro de los siguientes campos prioritarios:

- Concienciación e información con respecto a la igualdad de oportunidades y la anti-discriminación, Aplicación de la legislación relevante
- Instrumentos adecuados para promover el equilibrio de la vida laboral y personal y las bajas de maternidad y paternidad, incluyendo temáticas tales como la de los transportes,
- Instrumentos apropiados para promover la formación / la capacidad empresarial, incluyendo el acceso a las finanzas.

Al final del proyecto, los socios de DESEO desarrollaron unas recomendaciones, incluyendo algunas orientaciones para la implantación de actividades de cluster exitosas para la igualdad de oportunidades y la implicación de las autoridades locales.

Para quien desee profundizar en anexo digital incluimos los resultados del proyecto, con el objeto de que puedan sacar sus propias conclusiones sobre la posible transferibilidad de los modelos desarrollados a su territorio

10. ¿Se pueden relacionar las Políticas de Empleo con la Responsabilidad Social Territorial?

Teniendo en cuenta que la propuesta que se presenta, consiste en la realización de una Guía dirigida a los Gobiernos Locales a nivel europeo para la incorporación de la Responsabilidad Social Territorial en las políticas de empleo, y después del profundo análisis documental y consultas a personas expertas, entendemos que no es la base más adecuada para relacionar políticas de empleo y RST sean el desarrollo de las políticas comunitarias, ya que no tienen una relación causal ni espacial directa, no obstante incorporamos algunos textos por acercarnos al título de la guía y para quien desee profundizar en la materia. Desde nuestro punto de vista creemos que se pueden relacionar y la razón es el cambio de paradigma en el desarrollo de políticas y en el desarrollo territorial local tal y como se ha apuntado más arriba.

La idea fuerza principal de la guía es el potencial de este nuevo paradigma de desarrollo local territorial para alcanzar un desarrollo inclusivo en línea con las nuevas propuestas de indicadores alternativos de desarrollo, entre los que podríamos incluir propuestas como las políticas de la felicidad, el Desarrollo a Escala Humana o el mismo Decrecimiento.

Tras el Consejo de Tampere (1999), donde se tomó el acuerdo realizar una política de integración más decidida, y partiendo del Tratado de Ámsterdam se incorporó el artículo 13 que establece que “el Consejo (...) podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual”. Al amparo de este precepto, se aprobó en el año 2000 una Directiva muy relevante referida al establecimiento de la igualdad de trato en el empleo y la ocupación, en concreto, la Directiva 2000/78/CE. Así, en el considerando nº 9 de esta Directiva, se establecía que *“el empleo y la ocupación son elementos esenciales para garantizar la igualdad de oportunidades para todos y contribuyen decisivamente a la participación plena de los ciudadanos en la vida económica, cultural y social, así como a su desarrollo personal”*.

En marzo de 2000 se celebró en Luxemburgo el Consejo Europeo de Lisboa, en el cual se acordaron una serie de actuaciones relevantes tales como la definición de una estrategia global para el crecimiento económico a largo plazo, el pleno empleo, la cohesión social y el desarrollo sostenible en una sociedad basada en el conocimiento, que se ha venido denominando en el marco comunitario con el título de Estrategia de Lisboa. Dentro de ésta hay que realizar una especial mención a la denominada Estrategia Europea de Empleo, que se conoce con las siglas EEE. Este enfoque sobre el empleo en el ámbito de la Unión Europea intenta hacer una reordenación y ampliación de las diversas directrices para el empleo que se habían configurado como principios informadores para la política comunitaria, completándose con una serie de objetivos de tipo cuantitativo a diez años.

Tomando como punto de partida y referencia esencial la vigente Ley de Empleo, Ley 56/2003, de 16 de diciembre, en consonancia con el espíritu integrador que orienta a esta Ley, se definen las políticas activas de empleo como *“el conjunto de programas y medidas de orientación, empleo y formación que tienen por objeto mejorar las posibilidades de acceso al empleo de los desempleados en el mercado de trabajo, por cuenta propia o ajena, y la adaptación de la formación y recalificación para el empleo de los trabajadores, así como aquellas otras destinadas a fomentar el espíritu empresarial y la economía social”*.

No obstante, destacamos que la actual crisis económica financiera ha desembocado en una crisis del empleo a nivel mundial, llegando a tasas históricas de desempleo, lo que está forzando a tomar

medidas urgentes, que en estos momentos determinaran los posibles espacios de intervención futuras en materia de políticas de empleo locales, fruto de ello y en el caso de España, es que el pasado 18 febrero de 2011, en consejo de ministros se aprobó el Real Decreto-Ley de Medidas Urgentes para la mejora de la empleabilidad y la reforma de las políticas activas de empleo²⁹, por el que se modifica el articulado de la Ley 56/2003, de 16 de diciembre de Empleo, que a efectos del presente trabajo podemos citar aquellos más relacionados con los objetivos del mismo, tales como:

- *Se entiende por políticas activas de empleo el conjunto de acciones y medidas de orientación, empleo y formación dirigidas a mejorar las posibilidades de acceso al empleo, por cuenta ajena o propia, de las personas desempleadas, al mantenimiento del empleo y a la promoción profesional de las personas ocupadas y al fomento del espíritu empresarial y de la economía social.*
- *Las políticas definidas deberán desarrollarse en todo el Estado, teniendo en cuenta la Estrategia Española de Empleo, las necesidades de los demandantes de empleo y los requerimientos de los respectivos mercados de trabajo, de manera coordinada entre los agentes de formación profesional para el empleo e intermediación laboral que realizan tales acciones, con objeto de favorecer la colocación de los demandantes de empleo.*
- *Los Servicios Públicos de Empleo de las Comunidades Autónomas diseñarán y establecerán, en el ejercicio de sus competencias, las medidas necesarias para determinar las actuaciones de las entidades que colaboren con ellos en la ejecución y desarrollo de las políticas activas de empleo y la gestión de la intermediación laboral. Los Servicios Públicos de Empleo de las Comunidades Autónomas participarán en la elaboración de la Estrategia Española de Empleo y del Plan Anual de Política de Empleo. Las Comunidades Autónomas, en ejercicio de sus competencias de ejecución de las políticas activas de empleo, podrán elaborar sus propios Planes de Política de Empleo, de acuerdo con los objetivos del Plan Anual de Política de Empleo y en coherencia con las orientaciones y objetivos de la Estrategia Española de Empleo. De nuevo insistimos, este párrafo más que relacionarse con la RST se encuentra relacionado con la necesidad de articular y apuntalar las competencias de los órganos centrales del estado.*
- *El Gobierno quiere situar las necesidades y los servicios a las personas, especialmente a las desempleadas, y a las empresas como centro de gravedad de la reforma de las políticas activas de empleo. Los Servicios Públicos de Empleo deben dar respuestas eficaces y eficientes a las necesidades de las empresas para cubrir sus ofertas de empleo, así como en materia de formación de sus trabajadores, y deben estar muy próximos a las personas desempleadas, conocer mejor sus necesidades para mejorar su empleabilidad y prestarles apoyo desde que entran en el desempleo hasta que encuentran un empleo, ya sea por cuenta propia o ajena. Por tanto, ha de huirse de una visión muy a corto plazo, puesto que las políticas activas de empleo, por un lado, han de preparar a las personas desempleadas para volver al mercado de trabajo, siendo esta la urgencia de su reforma, pero, por otro lado, también han de contribuir a ir conformando el modelo económico y productivo más adecuado a las necesidades de la sociedad española. Por tanto, han de combinarse medidas que, con carácter inmediato, sirvan para atender a las personas desempleadas, procurarles una atención más personal y más profesional pero que, al mismo tiempo, vayan preparando a*

²⁹ <http://www.boe.es/boe/dias/2011/02/19/pdfs/BOE-A-2011-3255.pdf>

estas personas para un escenario distinto al actual por la eclosión de nuevos sectores de actividad productiva o la exigencia de una mayor cualificación profesional.

- *Por otro lado, ha de procurarse un mejor encaje entre la competencia normativa sobre las políticas activas de empleo, que corresponde al Estado, con la de su ejecución, que corresponde a las Comunidades Autónomas, preservando, al mismo tiempo, la unidad en la atención de las personas en situación de desempleo, puesto que el tratamiento que reciban estas personas no debe ser sustancialmente diferente en función del ámbito territorial en el que viva. Esto puede lograrse con el establecimiento de un catálogo de servicios comunes, así como una Estrategia Española de Empleo que marque los objetivos a conseguir. En este contexto, se hace necesario que cada Comunidad Autónoma tenga libertad para fijar sus propios programas de política activa de empleo, de forma que se ajusten mejor a la realidad de las personas desempleadas y del tejido productivo de la misma.*
- *En el diseño y ejecución de las políticas activas de empleo han de estar presentes los siguientes principios generales:*
 - A. *El tratamiento individualizado y especializado a las personas en situación de desempleo para mejorar su empleabilidad, así como a las personas ocupadas para contribuir a la calidad y mantenimiento de su empleo.*
 - B. *La respuesta a las necesidades de las empresas en materia de capital humano, empleo y formación.*
 - C. *El fomento del autoempleo y la iniciativa emprendedora, **especialmente en el marco de la economía sostenible y de los nuevos yacimientos de empleo**, incluyendo la atención y el acompañamiento a las personas emprendedoras en la puesta en marcha de su iniciativa empresarial.*
 - D. ***La igualdad de oportunidades y no discriminación** en el acceso al empleo en los términos previstos en la letra a) del artículo 2 de esta Ley. En particular, se tendrá en cuenta de manera activa el objetivo de la igualdad de trato entre mujeres y hombres para garantizar en la práctica la plena igualdad por razón de sexo.*
 - E. ***La adecuación a las características del territorio, teniendo en cuenta la realidad del mercado de trabajo y las peculiaridades locales y sectoriales**.*
 - F. *Estos principios informarán, a su vez, todas las actuaciones de las entidades colaboradoras de los Servicios Públicos de Empleo.*

En cualquier caso, los textos descritos no apuntan en la mayoría de los casos a la RST sino a mejoras, que en muchos casos, no apuestan por la participación de la ciudadanía en todas las fases de la producción de políticas (diseño, ejecución, evaluación y reprogramación) que es la base de la RST.

No obstante, Estas reformas van a ocasionar la necesaria identificación de los ámbitos y espacios de intervención en los que la RST podría guardar una estrecha relación con las políticas de empleo, aunque no debemos olvidar que los Gobiernos Locales no disponen de competencias en la materia, tampoco podemos obviar que en lo local es donde se ejecutan y aplican dichas políticas, por lo que, tanto a nivel territorial como en la organización y participación institucional, política, público-privada y social, tienen una repercusión directa o indirecta en el empleo, y viceversa.

Para ello, en el actual contexto de crisis socioeconómica aguda, la nueva Estrategia Española de Empleo 2012-2014³⁰, con la colaboración de las CCAA y la participación de los Interlocutores sociales, que pretende la creación de un mercado laboral sostenible que se base en la igualdad de oportunidades y en la cohesión social y territorial, sin duda, este nuevo marco, a buen seguro, modificará cualquier planteamiento previo que hallamos podido tener para relacionar PAES y RST.

Sin duda, serán muchos los ámbitos de intervención y relación de las PAES con la RST, tales como la atención prioritaria a territorios y colectivos con especiales dificultades; la especial atención a proyectos empresariales generadores de economía sostenible y empleo o autoempleo en el territorio, sobre todo los de economía social y emprendimiento social; el fomento de la cultura emprendedora; fortalecer los Servicios Públicos de Empleo, con la colaboración público-privada en la intermediación; la incidencia en la puesta en marcha de iniciativas generadoras de empleo relacionadas con la nueva economía verde; el fomento de la innovación y la creatividad; la atención personalizada a las personas usuarias de los SPE; etc..

En definitiva la nueva Estrategia Española de Empleo garantizará la igualdad de acceso a los SPE, la cohesión social y territorial, así como, la complementariedad entre la unidad de mercado y la diversidad territorial, además de la participación de interlocutores empresariales y sociales, junto con las CCAA en los órganos del Servicio Nacional de Empleo... No obstante, el desarrollo de los programas de aplicación será competencia de cada CCAA, por lo que se deberán crear los nuevos órganos de participación, cogestión, e incluso descentralización de las mismas a nivel local, momento que debemos aprovechar como oportunidad para avanzar en el papel que deben jugar los Gobiernos Locales en materia de políticas de empleo.

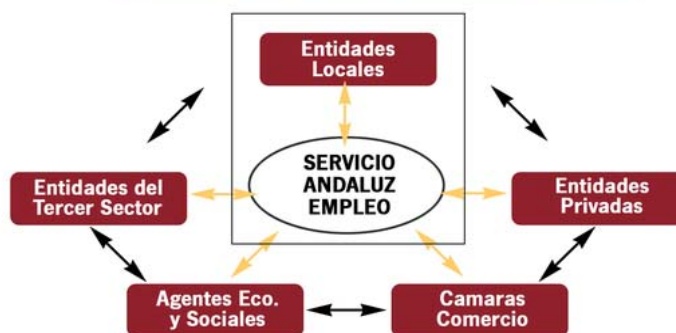
Por ser realistas, quizás el ámbito de acción de los Gobiernos Locales se centre en la necesidad de ser más proactivos, en el sentido de que el nuevo marco se queda a mitad de camino y se podría, aún sin tener competencias abordar procesos de RST que garanticen de un lado la mayor eficacia y eficiencia de las medidas y por otro la mayor imbricación de las políticas de empleo en un desarrollo inclusivo distinto de los territorios, más holístico, que tenga una visión más completa de las necesidades de las comunidades de dichos territorios, tal como hemos apuntado anteriormente, en línea con las nuevas propuestas de indicadores alternativos de desarrollo, entre los que podríamos incluir propuestas como las políticas de la felicidad, el Desarrollo a Escala Humana o el mismo Decrecimiento.

Estas circunstancias, sin duda alguna, añaden un nuevo marco de intervención adaptado al nuevo contexto, lo que supondrá proyectar nuevos espacios en función del nuevo marco legal, pero sin obviar las experiencias anteriores, que en el caso de Andalucía históricamente, han consistido en una serie de dispositivos y estructuras que merecen citarse como ejemplos de los modelos de coordinación, convenio o cogestión, y extraer aquellas características que enfatizan la aplicación de los principios generales de la RST como posibles modelos de intervención en la gestión de Políticas de Empleo en relación con la RST.

Hasta el presente momento, por actores y actrices del modelo contemplamos toda una serie de instituciones, públicas o privadas, que de una forma directa (sin participación de otra entidad) han intervenido en la gestión o ejecución de los diferentes programas que hemos venido a definir como PAEs. Básicamente identificamos los siguientes en la siguiente gráfica: Fuente: http://www.faffe.es/mediawiki/index.php/Modelo_de_gesti%C3%B3n_Pol%C3%ADticas_Activas_de_Empleo_en_Andaluc%C3%ADa

³⁰ <http://www.boe.es/boe/dias/2011/11/19/pdfs/BOE-A-2011-18146.pdf>

EL MODELO DE GESTIÓN EN ANDALUCÍA (actores)



- El Servicio Andaluz de Empleo, como servicio público regional de empleo, competente y responsable de la gestión.
- Los agentes económicos y sociales: organizaciones empresariales y sindicales que, en virtud de la concertación social, tienen un destacado papel en la gestión.
- Las entidades locales.
- Las Cámaras.
- Las entidades pertenecientes al Tercer Sector.
- Las empresas (entidades colaboradoras del Subsistema de la Formación para el Empleo).

Indudablemente, se trata de volver a estudiar y redefinir las interacciones y los espacios de intervención y de co-liderazgo, cómo las administraciones públicas andaluzas (en sus distintos niveles) y, en su caso, los agentes privados, son capaces de actuar por sí mismos (como actores del modelo) o coordinarse entre ellos (en la forma que estimen más eficaz), para concertar y/o, incluso, cogestionar, actuaciones que promuevan el empleo en los distintos territorios que conforman la Comunidad Autónoma Andaluza teniendo en cuenta la implementación de la RST, por lo tanto, adecuado a los fines de aumentar la calidad de vida y la cohesión social y territorial.

Cabría por tanto distinguir dos niveles de ejecución: los actores y actrices (como figura individual) y las estructuras de colaboración (como figura resultante de la colaboración entre diferentes agentes).

A día de hoy, con el actual marco normativo, en cada uno de los dispositivos o estructuras que se han utilizado para la aplicación de las PAES, pueden verse los rasgos más distintivos de los distintos modelos, al tiempo que permite evidenciar el hecho de que no puede hablarse de un sólo modelo de gestión de PAEs en Andalucía, sino de varios modelos, según la estrategia (coordinación, convenio o cogestión) que, en cada caso, haya definido el Servicio Andaluz de Empleo respecto a los territorios en que desarrolla su actuación, y que solo cumplen parcialmente aquellos principios citados anteriormente como necesarios para considerar una buena práctica de RST.

No obstante, después de señalar la definición global de las políticas activas a nivel regional (un nivel territorial elevado) plantea el problema de que en el caso andaluz, se trata más bien de un proceso que ha sido de corte muy corporativista en el que, en no pocos casos, no ha participado la ciudadanía

ni el personal técnico que ejecuta los programas, por ello, se ha visto mermada la visión global del territorio compartida por todas las partes, por lo que no procederemos a citarlos como buenas prácticas en materia de RST, dadas las limitaciones expuestas.

En cualquier caso, existen algunas experiencias que vamos a citar, con el objeto de facilitar la comprensión de lo descrito, y que han intentado **territorializar**, aunque en un nivel regional que entendemos excesivamente elevado, pero que siguiendo los modelos de RST expuestos, tienen todavía un largo camino que recorrer. En este sentido, como se ha dicho, pueden destacarse a modo de ejemplo y a efectos del presente trabajo, varios dispositivos que, más claramente, pueden responder cada modelo:

- Las Actuaciones Territoriales Preferentes para el Empleo (ATIPES)³¹ y las que fueron Agrupaciones de Desarrollo vinculadas a la ya concluida Iniciativa Comunitaria EQUAL, como ejemplos del Modelo de Coordinación. Las ATIPES fueron planes de intervención, intensivos, de especiales características, focalizados hacia circunstancias particulares existentes en determinados territorios y contextos de acción, con el objetivo de mejorar el equilibrio y la solidaridad entre los territorios, mediante el diálogo, la participación y el consenso. Desde una perspectiva integral de las políticas de empleo y sobre la base de una mayor cooperación entre las instituciones y organismos de la zona, coordinando sus esfuerzos a modo de “cesta común”, y de acuerdo con el Modelo Social Europeo, los Planes ATIPES contribuyeron a poner en valor el principio de GOBERNANZA. Las Atipes responderían a un modelo de coordinación que constituyó la respuesta ofrecida por el Servicio Andaluz de Empleo para aquellos territorios que, por diversas circunstancias, no habían podido alcanzar los niveles de empleo del resto de Andalucía. Esta idea se tradujo en la práctica en la delimitación de una serie de espacios territoriales, nueve en toda Andalucía, que en función de una serie de criterios objetivos se entendían que debían ser objeto de una atención especial, y en la incorporación de un nuevo modelo de gestión a nivel local de las Políticas Activas de Empleo, ofreciendo una serie de elementos de interés en relación con la colaboración entre las diferentes entidades ejecutoras de Políticas Activas de Empleo presentes en cada territorio:
 1. En primer lugar, conviene reseñar la estrategia de diagnóstico participativo y consenso (coordinación), a través del diálogo y la participación de las diferentes entidades, relevantes en materia de empleo, presentes en el territorio.
 2. En segundo, la posibilidad de abrir esta estrategia de acuerdo y concertación, no sólo a las entidades más relevantes, sino también a otros agentes (gestores de Políticas Activas de Empleo) con implantación territorial.
 3. Y por último, no crear nuevas estructuras técnicas que soportaran la marcha del Programa, sino que, al contrario, se estableció expresamente que serían las estructuras técnicas de las entidades que trabajaban directamente en el territorio, las que constituirán este equipo gestor (el Grupo Técnico-Profesional).

Los planes ATIPES contaron por tanto para su confección, desarrollo y evaluación, con la colaboración de entidades regionales y locales, así como de los diversos agentes sociales y económicos del territorio. Fueron planes concebidos desde la zona y para la zona. Conllevando

³¹ <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/atipes/>
http://www.faffe.es/mediawiki/index.php/Modelo_de_gesti%C3%B3n_Pol%C3%ADticas_Activas_de_Empleo_en_Andaluc%C3%ADa

una mayor participación en sentido ascendente en la elaboración y la aplicación de las políticas comunitarias, por lo que constituyeron una clara plasmación del principio de la gobernanza en el ámbito del empleo. Una mayor apertura y una mejor consulta benéficas a corto y largo plazo para la UE, no solamente para la elaboración de mejores políticas, sino también para una aplicación más eficaz de las mismas.

Por citar otros modelos, que puedan facilitar la divulgación de experiencias que comparten algunos principios de la RST en materia de empleo en el contexto de Andalucía, pero que se saldrían de los objetivos del presente trabajo, para quienes deseen profundizar proponemos la lectura del trabajo sobre “El modelo de gestión de las políticas activas de empleo en Andalucía. Servicio Andaluz de Empleo y Federación Andaluza de Municipios y Provincias Sevilla, 2007. [Adjunto en anexo digital y disponible en: http://www.famp.es/famp/publicaciones/ficheros/Libro_PA_Empleo2.pdf](http://www.famp.es/famp/publicaciones/ficheros/Libro_PA_Empleo2.pdf)

Con especial atención a los capítulos dedicados a:

- Las unidades de la Red de orientación de Andalucía Orienta, como referente del Modelo de Convenio.
- Y los Consorcios Escuela de Formación para el Empleo y las Unidades Territoriales de Empleo y Desarrollo Local y Tecnológico (UTEDLT), como ejemplos del Modelo de Cogestión, sobre la base de la creación de un ente consorcial.
- La Fundación Red Andalucía Emprende y las Escuelas de Empresas, como modelo de colaboración entre entes locales y servicios autonómicos.
- Los diferentes pactos territoriales por el empleo, como modelo de concertación público-privada y con liderazgo de los Gobiernos Locales.

Igualmente se puede abundar en la relación entre la RST y la Políticas de Empleo, en el ya citado “Análisis comparado sobre la incorporación de la responsabilidad social a las políticas de empleo desarrolladas por los gobiernos locales a nivel europeo”, en el marco del presente proyecto (adjunto en anexo digital - <http://www.territoriosresponsables.org/7.html> - www.andaluciasolidaria.org).

11. ¿Qué experiencias existen?... Buenas Prácticas de RST en materia de Empleo, predicando en el ejemplo.

Las prácticas entorno a la RST son aún escasas, parciales, dispersas, poco visibles y en algunos casos superficiales, salvo en experiencias globales de abordaje como es el caso de algunos territorios europeos como Faenza y Messina. También es destacable acercamientos a la filosofía RST en los casos de Avilés Avanza (Hacia un Territorio Económica y Socialmente Responsable) o el Plan de Desarrollo Sostenible de Alcalá de Guadaíra 2020.

Por otro lado, sin embargo, encontramos más ejemplos de políticas, enfoques y prácticas en lo local que sin ser realmente procesos de RST, van en línea con los principios inspiradores del RST y que consideramos que son fuente de aprendizaje y réplica de prácticas responsables con el territorio.

Podemos señalar, al menos diez impulsores de prácticas responsables en el territorio, algunas de ellas compartidas por la RSC del mundo empresarial. Estos diez impulsores son:

- Una cultura de reforma enfocada a procesos más participativos.
- Leyes, regulaciones y su aplicación efectiva.
- Liderazgo político orientado al cambio y la transformación.
- Sociedad civil activa.
- Redes de políticas públicas maduras.
- Consumidores y compradores sensibilizados y educados.
- Sector de emprendimiento social relevante.
- Medios de comunicación comprometidos.
- Instituciones de supervisión y control.
- Cultura de innovación y emprendimiento social al interno de las instituciones y organizaciones presentes en el territorio.

El interés en el fomento de las prácticas de RST en el territorio, al igual que ocurre con los procesos de innovación social, versan, en la mayoría de los casos, sobre la resolución de problemas -que se relacionan con la crisis económica y con la crisis institucional del Estado- buscando soluciones más eficientes que aumenten la sostenibilidad del territorio o ayuden a reparar problemas medioambientales, laborales, asistenciales, etc. Bajo esta lógica se dan prácticas que intentan resolver y/o paliar problemas que entran en la agenda del territorio como consecuencia de desajustes sociales, ecológicos o culturales.

Son pocas aún las experiencias y enfoques que se plantean de forma holística abordar procesos profundos de cambio, experiencias que puedan llegar a transformar las bases institucionales (normas o creencias sociales, leyes, patrones o reglamentos bajo los que se redistribuye el poder o la riqueza) que provocan la existencia de necesidades no satisfechas y/o desajustes.

Si nos centramos en la problemática del Empleo y en las prácticas de RST, podemos identificar al menos cuatro ámbitos donde se vienen dando experiencias, algunas de ellas de cierto calado. Estos son:

1. El marco general de cooperación, participación y estrategia del territorio.
2. El desarrollo y aplicación de políticas activas de empleo por parte de las entidades locales.
3. La existencia de acciones que completen y den soporte a esas políticas activas en pro de la mejora de la calidad de vida en el territorio y una mayor cohesión territorial.
4. La aplicación de manera interna por parte de los gobiernos locales de criterios de RS en el seno de su organización.

11.1. El marco general de cooperación, participación y estrategia del territorio.

La mayoría de los esfuerzos en el desarrollo de este marco general se concreta en la existencia en el territorio de:

1. Una estrategia de desarrollo del territorio hacia la Sostenibilidad y/o la Responsabilidad Social.

2. Acuerdos o marcos de colaboración entre los agentes del territorio para fomentar la RSC/RST o alguno de sus ámbitos económico, social o ambiental. Estas apuestas pueden ser de mayor o menor intensidad y amplitud.
3. Modos participativos de gestión del territorio en los que tengan cabida los agentes presentes en el mismo.
4. Cierta nivel de participación de los agentes del territorio en las actuaciones desarrolladas en el mismo.
5. Un tejido asociativo fuerte y que represente a todos los agentes del territorio.
6. Una apuesta por el emprendimiento y la innovación social en el marco del fomento de una economía y sociedad plural.
7. Participación en colaboraciones o intercambios de experiencias con otros territorios.

Algunas prácticas de interés son las siguientes:

IDENTIFICACIÓN: COMPACT FOR THE THIRD SECTOR
<p>DATOS DE CONTACTO</p> <p>Office for Civil Society 2nd Floor Admiralty Arch South Side The Mall London SW1A 2WH Email: ocs.info@cabinet-office.x.gsi.gov.uk Telephone: 0207 276 6400</p> <p>ENTIDAD IMPULSORA: Gobierno Británico. Oficina Primer Ministro.</p> <p>ENTIDADES PARTICIPANTES: Sociedad Civil</p> <p>BREVE DESCRIPCIÓN</p> <p>El Pacto para el Tercer Sector es un acuerdo entre el Gobierno y las Organizaciones de la Sociedad Civil que está conformado por una serie de medidas e iniciativas que abarcan todo el Reino Unido e interpela a todos los gobiernos locales para que las desarrollen. Este programa se presenta como una serie de acciones impulsadas por el Gobierno británico reunidas bajo el discurso común de desplazar el poder desde el gobierno central y dárselo “a las comunidades locales y las personas”. El Pacto marca tres líneas discursivas esenciales, 1) procesos de empoderamiento con comunidades locales, 2) fomento de la filantropía y 3) políticas de apoyo a personas emprendedoras y empresas sociales.</p> <p>¿POR QUÉ ES BP?</p> <p>Es un ejemplo de política pública de abordaje global en materia de innovación social que supone una apuesta por la descentralización, el empoderamiento de lo local y la participación activa de la sociedad civil en los territorios. Hay una apuesta decidida por la transparencia de la gestión pública y el uso comunitario de los recursos públicos.</p> <p>MÁS INFORMACIÓN</p> <p>www.compactvoice.org.uk www.cabinetoffice.gov.uk http://www.thebigsociety.co.uk/</p>

IDENTIFICACIÓN: ACUERDO AVILÉS AVANZA HACIA UN TERRITORIO ECONÓMICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE. PERÍODO 2008-2011

DATOS DE CONTACTO: Luisa García Solar – Dtra. Área de Bienestar Social luisags@ayto-aviles.es

ENTIDAD IMPULSORA: Ayuntamiento de Avilés

ENTIDADES PARTICIPANTES: UGT, C.C.O.O, FADE, Empresas, Entidades sociales y ciudadanas (Asociaciones, ONG, Fundaciones...), Consejos de participación, centros educativos.

BREVE DESCRIPCIÓN

Acuerdo marco, consensado con los agentes sociales y económicos, para un desarrollo territorial equilibrado. Se desarrollan los compromisos que aseguran el crecimiento económico y la cohesión social del territorio, fomentando la formación y el empleo, el desarrollo tecnológico y la innovación, promoviendo la igualdad de oportunidades y la inclusión para hacer de Avilés un territorio económico y socialmente responsable.

¿POR QUÉ ES BP?

Experiencia documentada por la Red Retos. Ejemplo de abordaje sistémico y relacional del territorio, desde una propuesta participativa y un foco en lo social y en la puesta en valor de los intangibles del territorio.

MÁS INFORMACIÓN: www.ayto-aviles.es

IDENTIFICACIÓN: AGENDA 21 LOCAL

DATOS DE CONTACTO: Municipios, Diputaciones y Gobiernos Autonómicos.

ENTIDAD IMPULSORA: Suele ser la autoridad local, provincial o regional.

ENTIDADES PARTICIPANTES: Municipios, provincias y regiones

BREVE DESCRIPCIÓN

Es un documento que desarrolla un Plan Estratégico Municipal basado en la integración, con criterios sostenibles, de las políticas ambientales, económicas y sociales del municipio, y que surge de la participación y toma de decisiones consensuadas entre las y los representantes políticos, personal técnico municipal, agentes implicados y ciudadanía del municipio. Este instrumento de gestión, de carácter no vinculante, surge del *"Programa Global para el Desarrollo Sostenible en el siglo XXI"*, enmarcado dentro de la "Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible", celebrada en Río de Janeiro en Junio de 1992.

El principio de responsabilidad compartida y colaboración es básico para la implantación de estrategias de Desarrollo Sostenible a nivel local, por lo que se insta a las autoridades locales a la búsqueda de consenso y a iniciar un diálogo con su ciudadanía, organizaciones cívicas, empresariales e industriales locales y empresas privadas para elaborar y aprobar la Agenda 21 Local.

El fundamento teórico del proceso de Agenda 21 Local es el principio de la sostenibilidad local, que es el resultado del equilibrio entre sostenibilidad ambiental, económica y social.

¿POR QUÉ ES BP?

La Agenda 21 Local se ha convertido en muchos casos en un instrumento que ha permitido la evolución del municipio hacia un equilibrio dinámico que permita y persiga la mejora continua de la calidad de

IDENTIFICACIÓN: AGENDA 21 LOCAL

vida, que la propia ciudadanía quiera, en cada momento.

La Agenda 21 Local es la herramienta o instrumento más ampliamente difundido y aceptado por parte de las autoridades locales para abordar los graves problemas ambientales desde el enfoque de “pensar globalmente y actuar localmente”, dado que, sin perder de vista el objetivo global de la protección del medio, es a nivel local donde se pueden tomar decisiones más prácticas y, además, más participativas.

MÁS INFORMACIÓN:

http://www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/?utm_source=OldRedirect&utm_medium=redirect&utm_content=dsd&utm_campaign=OldRedirect

Experiencia de interés: ciudad 21 <http://www.ciudad21.org/>

IDENTIFICACIÓN: EXPERIENCIA DE LOS GRUPOS EN ANDALUCÍA: La Asociación para el Desarrollo Rural de Andalucía (ARA)

DATOS DE CONTACTO

Autovía Sevilla-Coria del Río, km. 3,5 41920 San Juan de Aznalfarache (Sevilla)

Teléfono: 954 179 210/ Fax: 954 179 218 Correo-e: ara@andaluciarural.org

ENTIDAD IMPULSORA: Asociación de Desarrollo Rural de Andalucía

ENTIDADES PARTICIPANTES: Agrupa a 52 Grupos de Desarrollo Rural (GDRS) lo que suponen el 50% de la población andaluza y el 90% de la superficie total de la comunidad autónoma.

BREVE DESCRIPCIÓN

Los Grupos de Desarrollo Rural de Andalucía son entidades colaboradoras de la Junta de Andalucía en la ejecución de sus políticas para el medio rural y, en concreto, en la aplicación de ayudas a proyectos de emprendedores/as. Estas organizaciones, de naturaleza privada y conformadas como estructuras abiertas, participativas y democráticas, agrupan a las Administraciones públicas locales y a las personas y entidades privadas que trabajan por el desarrollo de su territorio.

Los Grupos están constituidos como Asociaciones sin ánimo de lucro, y tienen entre sus fines estatutarios el desarrollo local y rural de su ámbito territorial. La participación de las Administraciones y Entidades Públicas en los órganos de decisión no sobrepasa el 50%, desempeñando una Administración local la función de Responsable Administrativa y Financiera del Grupo.

¿POR QUÉ ES BP?

Se trata de la mayor red de desarrollo rural a nivel europeo y la única interlocutora válida entre los GDRS y la administración. Los Grupos de Desarrollo han tratado de detectar recursos endógenos en el mundo rural, no basados exclusivamente en la agricultura y la ganadería, y que mediante la diversificación económica pudieran complementarse rentas así como crear y consolidar nuevos puestos de trabajo. En definitiva, generar riqueza en el medio rural en un intento de fijar la población en su entorno natural.

El principal aspecto cualitativo se encuentra en los elementos intangibles inherentes al enfoque participativo, esto es: articulación social y empresarial; vertebración de sectores económicos; recuperación de la identidad rural; generación de confianza de la población en sus potencialidades; progresiva estabilidad de la población en el medio rural, así como, promover la inversión productiva público – privada.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.andaluciarural.org/index.php> <http://www.andaluciarural.org/>

IDENTIFICACIÓN: PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE ALCALÁ DE GUADAÍRA 2020

DATOS DE CONTACTO

Presidente: Antonio Gutiérrez Limones

Autovía Sevilla-Málaga Km. 6,3. P. E. Alcalá X.
Tfno: 95 493 66 50 · Fax: 95 493 51 81

ENTIDAD IMPULSORA: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra (Sevilla) España

ENTIDADES PARTICIPANTES: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra (Sevilla), equipo de gobierno, partidos políticos, personal del ayuntamiento, Complejo IDEAL, Fundación Alcalá Innova, agentes sectoriales de relevancia, ciudadanía en general.

BREVE DESCRIPCIÓN

El plan estratégico tiene como premisa proyectar una ciudad que ofrezca calidad de vida en lo individual y que, en lo colectivo, facilite un marco de convivencia construido sobre principios de Responsabilidad Territorial. El diseño del plan cuenta con las siguientes características:

- Parte de un enfoque integral, integrado y coordinado, favoreciendo la visión global, plurisectorial y a largo plazo de la ciudad, de sus expectativas y posibilidades.
- Está orientado hacia la demanda, a las necesidades de la ciudadanía y las empresas radicadas en la ciudad.
- Se orienta a identificar ventajas competitivas a fin de mejorar la capacidad económica del municipio.
- Se concentra en "temas críticos", detectados por el análisis de un observatorio permanente bajo una estructura DAFO.
- Se orienta a la intervención, consecuencia de las estrategias definidas para alcanzar objetivos, su gestión y su evaluación.
- Es un proceso participativo en el que se cuenta con una serie de herramientas de participación ciudadana como: realización de encuestas, entrevistas a personas relevantes de la ciudad, reuniones de grupo, herramientas de participación a través de la WEB, Mesas de Participación Temáticas (Economía y Empleo, Medioambiente y Sostenibilidad, Social, Educación, Gobernanza y Participación Ciudadana, etc.)

¿POR QUÉ ES BP?

Su concepción y diseño se sustenta en tres pilares básicos: 1) La aplicación del concepto de Territorio Socialmente Responsable, como marco conceptual para conducir el proceso de desarrollo competitivo y sostenible a largo plazo de la ciudad; 2) La utilización de la metodología y las técnicas de la Planificación y Gestión Estratégica y 3) La Participación Ciudadana.

MÁS INFORMACIÓN: www.porquejuntoscontamos.com www.alcalainnova.com

IDENTIFICACIÓN: PROYECTO "ARCO LATINO"

DATOS DE CONTACTO: [Secretariado Permanente de Arco Latino](#) (Diputación de Barcelona)

C/ Mallorca, 244, Entl 3ª E-08008 BARCELONA (España)

IDENTIFICACIÓN: PROYECTO "ARCO LATINO"

E-mail: oce.arcllati@diba.cat Tel: +34 934 049 369 Fax: +34 934 049 480

ENTIDAD IMPULSORA: Asociación Arco Latino

ENTIDADES PARTICIPANTES: Arco Latino cuenta actualmente con 71 miembros (41 italianos, 18 españoles y 12 franceses)

BREVE DESCRIPCIÓN

Arco Latino surge, a propuesta del Conseil General des Alpes-Maritimes, en diciembre de 1999, convirtiéndose en Asociación en 2002. Trata, entre otros cometidos, de crear un espacio de cooperación política entre administraciones de segundo nivel; de articular un discurso coherente y común en un espacio del Mediterráneo hasta el momento muy fragmentado; y de que Europa no deje de mirar al sur e incorpore la perspectiva mediterránea y local en la formulación de sus políticas. Los principales objetivos de Arco Latino son: 1) Definir una estrategia integrada de desarrollo y de ordenación del espacio Arco Latino, incluyendo y movilizándolo a los agentes socioeconómicos, con una perspectiva de abajo a arriba; 2) Establecer una concertación periódica, dinámica y flexible, centrada en los ámbitos más significativos del desarrollo del territorio; 3) Trabajar proyectos e iniciativas conjuntas; 4) Defender los intereses y necesidades de estos territorios frente a las instituciones comunitarias y nacionales y 5) Abrir un espacio de cooperación con los países del Sur del Mediterráneo

¿POR QUÉ ES BP?

Ejemplo de proyecto que apuesta por el turismo sostenible en los territorios, desde un enfoque territorial, integrado, participativo, concertado y colaborativo entre los países del Sur del Mediterráneo.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.arcolatino.org/>

IDENTIFICACIÓN: DIAGNÓSTICO DE TERRITORIOS DESFAVORECIDOS DE LA CIUDAD DE SEVILLA

DATOS DE CONTACTO

Isabel M^a cuadrado Estepa, M^a del mar Villalba Vega
Pasaje González Quijano, nº 19 41992 Sevilla (España)
Telf: 954915267 Fax: 954 909530

ENTIDAD IMPULSORA: Ayuntamiento de Sevilla - Redes Sevilla - <http://www.redessevilla.org/>

ENTIDADES PARTICIPANTES: Administración Local, Agentes Sociales, Sociedad Civil

BREVE DESCRIPCIÓN

El diagnóstico responde a la decidida apuesta por consolidar un modelo descentralizado en la ciudad que ofrezca respuestas a las necesidades específicas de sus diferentes territorios. El conocimiento de la realidad social, a través de este diagnóstico, que casi se convierte en un observatorio permanente, permite distinguir con mayor grado de precisión los factores que operan sobre las zonas de actuación, la detección de debilidades, la localización de amenazas y el desarrollo de oportunidades. Este estudio supone una herramienta fundamental para la información, la evaluación y la toma de decisiones. El diagnóstico pretende:

- Conocer la realidad social y económica de los territorios donde REDES Sevilla interviene. Analizar los entornos donde se desarrolla la vida de las personas que sufren riesgo y situaciones de exclusión, y establecer comparaciones que permitan profundizar en el

IDENTIFICACIÓN: DIAGNÓSTICO DE TERRITORIOS DESFAVORECIDOS DE LA CIUDAD DE SEVILLA

conocimiento sociológico de las zonas donde se concentran dichos colectivos, y de sus peculiaridades.

- Observar durante el proceso el principio de igualdad de oportunidades, incorporando a su vez la perspectiva de género, pues parte del conocimiento de que existen barreras y obstáculos que, por razón de su sexo, tienen que vencer las mujeres españolas e inmigrantes tanto para acceder a recursos como para llevar a cabo con éxito sus inserciones laborales.
- Conocer y detectar necesidades de formación y empleo bajo el paraguas del Itinerario en Red de los colectivos con más dificultades de inserción sociolaboral, en las distintas zonas de transformación social de la ciudad de Sevilla: Tres Barrios - Amate, Polígono Sur, Torreblanca y Zona Norte. Los cuatro territorios sobre los que se centra el documento (Tres Barrios - Amate, Sur, Torreblanca y Norte) comparten rasgos, en su conformación histórica y en sus necesidades sociales, que los sitúan en la "geografía de la desigualdad".

¿POR QUÉ ES BP?

El modelo territorial, que impregna todo el proyecto, considera todo el potencial de cada territorio, y sus peculiaridades estructurales, vertebran el diseño y articulación de metodologías de desarrollo local que sean capaces de dar respuesta, entre otros, al desarrollo económico, el diálogo y la concertación con los agentes sociales y económicos. Procesos básicos para el desarrollo de un Territorio socialmente Responsables.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.redessevilla.org/documentos/estudios/>

IDENTIFICACIÓN: RED DE TERRITORIOS SOCIALMENTE RESPONSABLES. RETOS

DATOS DE CONTACTO: La Secretaría Técnica de la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

C/ Pio Baroja, 6 28009 Madrid (España) - Telf: 91 363 1813 - Fax: 91 3632036

ENTIDAD IMPULSORA: Ministerio de Empleo y Seguridad Social

ENTIDADES PARTICIPANTES: Ayuntamiento de Gijón, Ayuntamiento de Avilés, Diputación de Granada, Gobierno de Canarias, Ayuntamiento de Gandía, Patronato de Desarrollo Local Huelva Impulsa del Ayto. de Huelva, Fundación Municipal para la Promoción Económica y el Empleo de Alcázar de San Juan, Lan Ekintza-Bilbao, Diputación de Málaga, Ayuntamiento de Castellón, Sociedad de Fomento de la Ciudad Autónoma de Ceuta (PROCESA), Diputación de Barcelona, Consorcio Madrid Sur, Patronato de Desarrollo Provincial de la Diputación de Cuenca, Consorcio Pactem-Nord, Ayuntamiento de Burgos, Ayuntamiento de Sevilla, Ayuntamiento de Jaén, Diputación de A Coruña, Ayuntamiento de Rivas Vaciamadrid, Institut Municipal de Promoció Econòmica del Ajuntament de Mataró (IMPEM), Ayuntamiento de Santander.

BREVE DESCRIPCIÓN

La Red RETOS tiene su origen en la Iniciativa Comunitaria Equal, con el apoyo financiero del Fondo Social Europeo. Desde el año 2005 se han realizado diversos trabajos y reuniones en donde la Responsabilidad Social y su conexión con la inserción laboral y la gestión de la diversidad, desembocaron en la pretensión de extender y ampliar las prácticas responsables a toda la sociedad. Finalmente, la red se constituyó en el año 2008. La red ha constituido una serie de grupos de trabajo a través de los cuales se han obtenido entre otros los siguientes resultados: Sistema de gestión de la red; Marco teórico de la RST; Código Ético; Actividades en materia de RST y base de Buenas Prácticas; Informe sobre la incorporación de criterios sociales y medioambientales en los procedimientos de

IDENTIFICACIÓN: RED DE TERRITORIOS SOCIALMENTE RESPONSABLES. RETOS

contratación de las entidades públicas de RETOS; Recopilación de pliegos, acuerdos e instrucciones para la incorporación de cláusulas; Informes de actividad; Modelos para la documentación, etc.

¿POR QUÉ ES BP?

El modelo territorial, que impregna todo el proyecto, considera todo el potencial de cada territorio, y sus peculiaridades estructurales, vertebran el diseño y articulación de metodologías de desarrollo local que sean capaces de dar respuesta, entre otros, al desarrollo económico, el diálogo y la concertación con los agentes sociales y económicos. Gestionan el conocimiento para ejemplificar y/o diseñar procesos básicos para el desarrollo de un Territorio socialmente Responsables.

MÁS INFORMACIÓN: www.redretos.es www.mtin.es/uafse/es/COP/redRETOS

IDENTIFICACIÓN: REVES NETWORK

(EUROPEAN NETWORK OF CITIES AND REGIONS FOR THE SOCIAL ECONOMY)

DATOS DE CONTACTO: Bvd Charlemagne 74 B-1000 Brussels

Tel: 0032 2 230 88 10 Fax: 0032 2 230 46 18

ENTIDAD IMPULSORA: Regiones y Localidades (PACA, Faenza)

ENTIDADES PARTICIPANTES: Autoridades Locales, Organizaciones de Economía Social, Redes y personas expertas de Alemania, Bélgica, Italia, Irlanda, Finlandia, Francia, España, Grecia, Luxemburgo, Marruecos, Suecia.

BREVE DESCRIPCIÓN

REVES es la única organización europea basada en la colaboración entre las autoridades locales y regionales y territoriales de las organizaciones de economía social.

Los miembros son autoridades locales y organizaciones economía social que están desarrollando actualmente o están dispuestos a desarrollar políticas para promover la economía basada en lo social y en la solidaridad, para una sociedad más justa, inclusiva, participativa y responsable. Es una red de innovación social, tanto en métodos y procedimientos sobre la base de co-construcción y capacidades comunes de los miembros y los territorios.

¿POR QUÉ ES BP?

Desde su creación, en 1996, REVES ha estado trabajando a nivel local en el desarrollo de la democracia participativa y la cooperación en contra de una visión competitiva del territorio. Su lucha por la inclusión social, la cohesión y la calidad, así como de un enfoque más responsable de las empresas sociales ha dado como resultado la definición y el desarrollo de la metodología de "Responsabilidad Social Territorial" TSR ®

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.revesnetwork.eu/>

IDENTIFICACIÓN: PROGRAMA URB-AL III

DATOS DE CONTACTO: Agustí Fernández de Losada (Coordinador General)

C/ Còrsega 273/279, 2ª plta - 08008 Barcelona (España) tel. +34.93.404.9470 – info@urb-al3.eu

ENTIDAD IMPULSORA: Oficina de Orientación y Coordinación de URB-AL III que lidera la Diputación

IDENTIFICACIÓN: PROGRAMA URB-AL III

de Barcelona en consorcio con la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), la Municipalidad de San José (Costa Rica), la Alcaldía Mayor de Bogotá (Colombia), la Provincia de Santa Fe (Argentina) y la Región Toscana (Italia).

ENTIDADES PARTICIPANTES: Territorios de América Latina y Europa

BREVE DESCRIPCIÓN

URB-AL es un programa de cooperación regional de la Comisión Europea con América Latina cuyo objetivo es contribuir a incrementar el grado de cohesión social y territorial en el seno de las colectividades subnacionales y regionales de América Latina.

El objetivo específico del programa es consolidar o promover procesos y políticas públicas de cohesión social que puedan convertirse en modelos de referencia capaces de generar debates e indicar posibles soluciones a los gobiernos subnacionales de América Latina que deseen impulsar dinámicas de cohesión social.

Los beneficiarios del programa URB-AL son, por un lado, gobiernos de colectividades subnacionales de América Latina que están impulsando políticas públicas que favorezcan la cohesión social y territorial. Por otro lado, también se beneficia la ciudadanía de los territorios que, de forma directa o indirecta, se vean favorecidos por la ejecución de los proyectos.

¿POR QUÉ ES BP?

Se ha logrado consolidar [13 redes temáticas](http://centrourbal.com/redes/intro_purbal.htm), (http://centrourbal.com/redes/intro_purbal.htm) se han aprobado 20 proyectos que tendrán un impacto directo en 75 territorios de América Latina. Destacando: a) Cubre los principales ámbitos de las políticas urbanas; b) Está dirigido tanto a las colectividades locales de la Unión Europea y de América Latina como a otros actores y actrices del sector urbano; c) Es descentralizado, ya que todas las actividades son elaboradas, propuestas y puestas en práctica por las y los mismos participantes; d) Se basa en el intercambio recíproco de experiencias entre las y los participantes, lo que desemboca en un beneficio mutuo; e) Las y los participantes se agrupan libremente, según sus afinidades, alrededor de uno o varios temas relacionados con la ciudad; f) Permite el acceso a múltiples contactos internacionales, a través de los cuales se establecen relaciones duraderas entre colectividades locales europeas y latinoamericanas, facilitando otras iniciativas fructuosas.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.urb-al3.eu/>

IDENTIFICACIÓN: FONDO ANDALUZ DE MUNICIPIOS PARA LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL (FAMSI)

DATOS DE CONTACTO: Antonio Carlos Zurita Contreras - www.andaluciasolidaria.org

c/ Morería 2, 1º 14008 Córdoba (España) Teléfono: (0034) 957 497 183 Fax: (0034) 957 463 810

ENTIDAD IMPULSORA: Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI)

ENTIDADES PARTICIPANTES: Municipios, Diputaciones Provinciales, entidades y organizaciones socias y colaboradoras, tanto públicas como privadas.

BREVE DESCRIPCIÓN

FAMSI es una red de gobiernos locales y otras entidades cuyo objetivo esencial es promover un mundo más justo desde la cooperación de los gobiernos locales y la solidaridad andaluza mediante procesos de coordinación, participación y articulación en redes. El trabajo de FAMSI se asienta en el convencimiento de que es necesario trabajar por la consecución de los Objetivos de Desarrollo del

IDENTIFICACIÓN: FONDO ANDALUZ DE MUNICIPIOS PARA LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL (FAMSI)

Milenio comprometidos en el año 2000 por representantes de 189 estados (Declaración del Milenio); ratifica las conclusiones de la Declaración de París, para el aumento de la eficacia de la ayuda al desarrollo, profundizadas en 2008 en el Programa de Acción de Accra.

Como ampliación a su propuesta fundacional, durante los últimos dos años se han consolidado nuevas temáticas y ámbitos de trabajo, como son Multilateralismo, Desarrollo local, Migraciones, Responsabilidad social y tres Ejes transversales (género, medio ambiente y derechos humanos).

¿POR QUÉ ES BP?

Famsi ha generado y puesto en valor la marca "Andalucía Solidaria", intangible que representa su apuesta por el Desarrollo Humano Local y el desarrollo de iniciativas de Responsabilidad Social Territorial en alianza con los agentes del territorio. Un ejemplo claro de su apuesta es el proyecto "Promoción de la RST en los Gobiernos Locales: Por una Administración Responsable", que tiene como objetivo principal promover el intercambio de experiencias, estrategias e instrumentos innovadores desarrollados a nivel europeo en relación a la inclusión de la Responsabilidad Social Territorial como estrategia para desarrollar modelos organizativos que faciliten la sostenibilidad, la igualdad y aumenten la calidad de la ocupación en Andalucía.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.andaluciasolidaria.org/>

11.2. El desarrollo y aplicación de políticas activas de empleo por parte de las entidades locales.

Este segundo ámbito de prácticas compatibles y coherentes con un planteamiento de RST se generan en el desarrollo de las prácticas más usuales de la responsabilidad asumida por las entidades locales en materia de Política Activas de Empleo. Así, la mayoría de los entes locales vienen ejerciendo funciones que pretenden:

- Informar y orientar hacia la búsqueda activa de empleo.
- Desarrollar programas de formación profesional ocupacional y continua y cualificar para el trabajo.
- Facilitar la práctica profesional.
- Crear y fomentar el empleo, especialmente el estable y de calidad.
- Fomentar el autoempleo, la economía social y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.
- Promover la creación de actividad que genere empleo.
- Facilitar la movilidad geográfica.
- Promover políticas destinadas a inserción laboral de personas en situación o riesgo de exclusión social.

Todas estas políticas y prácticas en la gestión del acceso y mantenimiento al empleo, se orientan especialmente a colectivos de alto riesgo de exclusión como son mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, personas paradas de larga duración, personas paradas mayores de 45 años, personas inmigrantes, personas trabajadoras pertenecientes a sectores en reconversión o en crisis, personas ex presidiarias y otros colectivos en riesgo de exclusión.

Asimismo, existe un manifiesto interés y esfuerzo por actuar en el fomento de empresas ligadas a sectores de la economía “verde” y la gestión medio ambiental, sectores ligados a servicios sociales o destinados a la mejora de la calidad de vida de la comunidad, turismo (como herramienta para el conocimiento del territorio dentro y fuera del mismo), nuevas tecnologías y TICs (tanto en el desarrollo de empresas de este sector como en el fomento del uso de estas herramientas entre el tejido empresarial y la ciudadanía), gestión empresarial, innovación, emprendimiento, calidad, salud laboral, igualdad y gestión de la diversidad, Responsabilidad Social como tal junto con sus ámbitos de aplicación. Las temáticas consideradas guardan una estrecha relación con los elementos que han de ser considerados a la hora de analizar la aplicación de la RS y que pueden ser comunes a cualquier territorio.

Algunas prácticas que hemos considerados de interés son las siguientes:

IDENTIFICACIÓN: ISEDE-NET "INNOVATIVE SOCIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT NETWORK"

DATOS DE CONTACTO: info@isede-net.com

ENTIDAD IMPULSORA: Partenariado europeo cofinanciado por la UE

ENTIDADES PARTICIPANTES: Entidades locales, instituciones y organizaciones de Austria, Grecia, Italia, Bulgaria, Polonia y Serbia.

BREVE DESCRIPCIÓN

El objetivo general es apoyar el desarrollo del emprendimiento social a través del desarrollo de empresas sociales, contribuyendo así al fortalecimiento de la cohesión económica y social en el área transnacional del proyecto. Los objetivos específicos del proyecto son: 1) La identificación de las fuerzas motrices para el desarrollo de empresas sociales; 2) La movilización de una red transnacional de emprendimiento social y la promoción la participación en red basada en la Web ; 3) Encontrar nuevas soluciones para el sector mediante acciones piloto de innovaciones (finanzas, servicios de apoyo a las empresas y desarrollo del mercado); 4) Promover la innovación interna de las empresas sociales en materia de profesionalización y creación de nuevas empresas con orientación social; 5) Creación de una red transnacional de socios públicos y privados, instituciones comprometidas con el desarrollo del sector y 6) Proporcionar una oportunidad para la inclusión social de grupo

¿POR QUÉ ES BP?

Es un ejemplo de la importancia en el desarrollo del emprendimiento social y la generación de redes de innovación para generar desarrollo económico y social con más cohesión en los territorios.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.isede-net.com/>

IDENTIFICACIÓN: PROYECTO PROEMPLEO III. SEVILLA

DATOS DE CONTACTO: PRODETUR - c/Leonardo Da Vinci, 16 (Parque tecnológico Cartuja 93)
41092 Sevilla (España) Teléfono: 95 448 68 00 Fax: 95 448 68 06 e-mail: proempleo@prodetur.es

ENTIDAD IMPULSORA: Diputación de Sevilla. Prodetur. www.prodetur.es

ENTIDADES PARTICIPANTES: Personas desempleadas en general, con especial atención a las

IDENTIFICACIÓN: PROYECTO PROEMPLEO III. SEVILLA

pertencientes a colectivos con especiales dificultades para su inserción en el mercado laboral.

BREVE DESCRIPCIÓN

Proyecto que fomenta la generación de empleo, con dimensión local, que favorezcan la inclusión social de las personas desfavorecidas, promuevan el avance de las mujeres en el empleo e incrementen su participación duradera en el mercado de trabajo y fomenten la inserción laboral de las personas en situación o riesgo de exclusión social. en aquellas ocupaciones "con futuro" (salidas laborales en servicios de proximidad y atención a personas con necesidades especiales, así como de los sectores de las nuevas tecnologías, el medio ambiente, servicios de cultura y ocio, atención al público, energías renovables, etc.)

Se ha establecido la consecución de un Pacto Provincial por el Empleo que agrupe todas y cada una de las entidades que trabajan en el territorio y que sirva como base para un trabajo conjunto y coordinado de las diferentes Administraciones y de los agentes sociales y económicos de la provincia. El punto de partida para el desarrollo de este pacto se basa en el Acuerdo Concertación Social por la Economía, la Innovación y el Empleo en la provincia de Sevilla suscrito el pasado 14 de Octubre de 2008 entre la Diputación provincial de Sevilla, la CES, UGT Y CCOO.

¿POR QUÉ ES BP?

Destaca su dimensión local, su apuesta por nuevas oportunidades en el mercado de trabajo para colectivos desfavorecidos en actividades sociales, culturales y medioambientales. Asimismo, es destacable dimensión de acuerdo de concertación.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.prodetur.es/prodetur/www/formacion/proempleo-iii/>

IDENTIFICACIÓN: ESPACIO INTEGRAL DE ORIENTACIÓN PARA EL EMPLEO- GIJÓN.

DATOS DE CONTACTO:

José Luis Palacio González, Director, +34181555, Gijón (España) agencialocal@gijon.es

ENTIDAD IMPULSORA: AYUNTAMIENTO DE GIJÓN/XIXÓN – Agencia Local de Promoción Económica y Empleo.

ENTIDADES PARTICIPANTES: Ayuntamiento de Gijón, Principado de Asturias, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo , Uniones Comarcales de UGT y CCOO , Federación Asturiana de Empresarios-

BREVE DESCRIPCIÓN

El Espacio Integral de Orientación para el Empleo se trata de un espacio físico dotado de equipos informáticos, que utiliza un portal específicamente diseñado como instrumento para mejorar las oportunidades de empleo y/o formación a través de la información y desarrollo de competencias profesionales y el entrenamiento en la búsqueda de empleo a través de las nuevas tecnologías. Se busca:

1. Abrir nuevas vías de acceso al mercado laboral utilizando las TIC.
2. Acercar, utilizando las TIC, dotaciones y recursos específicos en materia de formación y empleo tales como: ofertas formativas; ensayo interactivo de entrevistas personales y grupales; información sobre posibles itinerarios profesionales; tendencias del mercado laboral en distintos ámbitos, sectores y perfiles profesionales; experiencias directas sobre adquisición de competencias profesionales; ofertas de empleo y procesos de selección para incorporarse a

IDENTIFICACIÓN: ESPACIO INTEGRAL DE ORIENTACIÓN PARA EL EMPLEO- GIJÓN.

nuevos puestos de trabajo, etc.

3. Favorecer a través de Internet, sinergias entre personas expertas, demandantes de empleo y demás usuarios/as del Espacio Integral de Orientación para el Empleo.

¿POR QUÉ ES BP?

El desarrollo de este Proyecto es fruto de un proceso de reflexión participativa, orientado y protagonizado por el Ayuntamiento de Gijón en colaboración con los principales agentes socioeconómicos de la ciudad y apoyado desde la Administración Autonómica y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio / Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, dentro de las actuaciones para el desarrollo de la sociedad de la información en el marco del Plan Avanza. Asimismo, con esta iniciativa se combinan, además de aspectos innovadores para la búsqueda de empleo, pautas organizativas para la conciliación. Se pretende acrecentar la motivación de las personas y su implicación en la búsqueda de empleo, facilitando a las personas su adaptación a los horarios y condicionantes y poniendo a su disposición un servicio de ludoteca gratuito mientras las personas usuarias del servicio son atendidas.

La búsqueda de empleo es una tarea que necesita constancia y perseverancia, mediante el Espacio Integral de Orientación para el Empleo se ofrece información, orientación, formación y se pone a disposición de los y las usuarias un amplio abanico de fuentes para encontrar empleo.

MÁS INFORMACIÓN:

<http://gijonorienta.gijon.es/site/41/page/6261-espaciointegral-de-orientacion-para-el-empleo>

En <http://www.territoriosresponsables.org/7.html> - www.andaluciasolidaria.org - Análisis comparado sobre la incorporación de la responsabilidad social a las políticas de empleo desarrolladas por los gobiernos locales a nivel europeo", en el marco del proyecto "promoción de la RST en los gobiernos locales: por una administración responsable". Promovido por el Fondo Andaluz de Municipios para la para la Solidaridad Internacional - FAMSI, se recogen otras posibles iniciativas de valor que pasamos a reseñar:

1. En la provincia de Savona: **"FormaLavoro"** a través del cual se accede a una gran variedad de servicios, tanto para las empresas, para trabajadores y trabajadoras, para empresas de formación y para personas interesadas en su formación.³²
2. En la provincia de Monza-Brianza, experiencias destinadas a:
 - Las personas discapacitadas a través de rutas de integración personalizada (**Plan LIFT**)
 - Las mujeres reclusas fomentando su reinserción (**proyecto "Diana, el valor de la vida"**)
 - Los jóvenes a través del **portal MB4YOU** (<http://www.mb4you.it/>) a través del cual se fomenta su participación y el desarrollo del talento en el área del diseño.
3. En la Provincia de Brescia:

32

http://www.formalavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Page&childpagename=DG_IFL%2FDGHomeLayout&cid=1213276890881&pagename=DG_IFLWrapper

- **Proyecto ICARE:** relacionado con la formación en competencias formales e informales para profesionales cuidadores. Este proyecto realizado en colaboración con otras regiones pretende realizar la transferencia de los resultados entre diferentes territorios.
- **Proyecto CREATOR:** basado en las oportunidades de empleo surgidas del envejecimiento de la población.³³

11.3. La existencia de acciones que completen y den soporte a esas políticas activas en pro de la mejora de la calidad de vida en el territorio y una mayor cohesión territorial.

Un tercer ámbito donde encontramos prácticas coherentes con la RST se concretan en la existencia o la actuación sobre infraestructuras y recursos del territorio con los siguientes objetivos:

- Mejorar la accesibilidad al territorio y a los elementos y lugares que lo conforman.
- Incidir directamente en la calidad de vida de sus habitantes (salud, cultura, educación, etc.).
- Dotar al territorio de espacios y medios para el desarrollo de la actividad económica.
- Mejorar el acceso a las TICs dentro del territorio como herramienta y potenciar el uso de las mismas.
- Poner en valor los recursos del territorio bajo una perspectiva de explotación responsable y sostenible de los mismos.

La existencia de centros de generación y gestión del conocimiento y de atracción del talento promovidos o apoyados por las administraciones públicas locales (universidades, observatorios, centros tecnológicos e industriales): estos centros se configuran como elementos importantes a la hora de poner en marcha cualquier política ligada a la RST. Son centros para el aprendizaje del territorio, para la innovación y con posibilidades para captar conocimientos externos al territorio y compartir experiencias.

El desarrollo de acciones de soporte dirigidas a las empresas y demás organizaciones en cuanto al asesoramiento, apoyo y mejora de la competitividad. Estas acciones se han de dirigir a los siguientes ámbitos: calidad, innovación, nuevas tecnologías, gestión ambiental, salud laboral, igualdad de oportunidades y diversidad, gestión empresarial y emprendimiento, TICs, etc.

Puede revestir la forma de ayudas y subvenciones, normativas, premios y reconocimientos, formación específica, condiciones especiales para tramitaciones y licencias, etc. Como en las temáticas ligadas a las políticas de empleo, estas acciones se centran específicamente en elementos que guardan una estrecha relación con la Responsabilidad Social de las organizaciones asentadas en el territorio y que contribuyen a lograr la implantación de la RST.

La existencia de una ciudadanía concienciada con la RST: es difícil determinar directamente el grado de concienciación de la ciudadanía respecto a la RST.

La puesta en marcha de acciones que fomenten el desarrollo del tercer sector y que lo impliquen con

³³ <http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/servicios/inno/europeos/CREATOR/index.jsp?csection=2§ion=2>

el desarrollo del territorio. Así las acciones destinadas a determinar los agentes de este tercer sector y que faciliten la comunicación y diálogo con el mismo, mejorarán las posibilidades de que las administraciones públicas puedan considerar el punto de vista del mismo. Se tendrá en cuenta lo modos de participación y consulta a este tercer sector en el desarrollo de la estrategia del territorio.

Las posibilidades de captación de fondos e inversiones para el territorio provenientes de otras administraciones públicas y entidades financieras. Este elemento, puede tener una difícil medición ya que son muy variadas las formas en las que un territorio consigue la financiación e inversiones para el desarrollo de su proyecto de RS. Se tendrá en cuenta fundamentalmente el nivel de inversión procedente de la Unión Europea en los ámbitos más relacionados con la Responsabilidad Social y las políticas activas de empleo.

IDENTIFICACIÓN: PIANI SOCIALI DI ZONA

DATOS DE CONTACTO: Via Mezzacapo, 217 - 84036 Sala Consilina (Sa) Italia

Fax 0975 270168 Tel 0975 521180

ENTIDAD IMPULSORA: Entidades públicas

ENTIDADES PARTICIPANTES: Organismos regionales, provinciales, asociaciones, organizaciones de voluntariado, cooperativas, sindicatos y IPAB).

BREVE DESCRIPCIÓN

Son instrumentos participados de programación y ejecución de política social que tienen, en primer lugar, obtener la reorganización, la mejora, la creación de redes de operaciones y servicios, y, en segundo término, garantizar los servicios y la asistencia a los personas, familias y ciertos segmentos específicos de la población (Tercera Edad, Discapacidad, Inmigración, Menores de Edad, etc).

¿POR QUÉ ES BP?

- Promover un proceso participativo entre las zonas homogéneas a través de la celebración de conferencias provinciales.
- Elaborar EN sus propios programas de provincias las políticas relacionadas con la integración de los y las inmigrantes (plan provincial para la inmigración) y las políticas en apoyo de la Niñez y la Familia del Programa (la infancia y la adolescencia provinciales) que forman parte de los Planes de Área y programas para la aplicación.
- Montaje de las oficinas del Plan a través de programas de formación destinados a promover la adquisición de habilidades relacionadas con la planificación social.
- Apoyar la participación de los agentes del tercer sector en vista de una planificación social participativa.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.pianosociales4.it/>

IDENTIFICACIÓN: CREATIVE CITIES (CIUDADES CREATIVAS)

DATOS DE CONTACTO: Project Coordinator - Susanne Kucharski-Huniat creativecities@leipzig.de
Communication Manager: Emilia Marieta Saglia creativecities@comune.genova.it

ENTIDAD IMPULSORA: Ciudad del Leipzig (Alemania)

IDENTIFICACIÓN: CREATIVE CITIES (CIUDADES CREATIVAS)

ENTIDADES PARTICIPANTES: Entidades públicas y privadas de Alemania, Polonia, Eslovenia, Hungría e Italia. (Ciudad de Leipzig (Alemania), Aufbauwerk, S.R.L. Región de Leipzig (Alemania), Fundación Empresarial de Gdansk (Polonia), Instituto de Investigaciones Económicas (Eslovenia), el Ayuntamiento de Génova – Área de Cultura e Innovación (Italia), Agencia de Desarrollo Regional de la Región Urbana de Ljubljana (Eslovenia), Municipalidad de Gdansk (Polonia), Job Center, S.R.L. de Génova (Italia), ciudad de Pécs (Hungría), la Asociación del Centro de Competitividad para la Innovación Cultural (Hungría) y la Asociación Alemana para el Desarrollo Urbano y Vivienda y Espacial (Alemania).

BREVE DESCRIPCIÓN

El proyecto está promovido por cinco autoridades públicas locales, que tienen competencias políticas para integrar los resultados del proyecto en los planes y estrategias locales, y sus socios locales, que tienen la capacidad para llegar a los actores y actrices de la industria creativa. Juntos, combinan los conocimientos técnicos profesionales y las estructuras adecuadas para mejorar las condiciones del entorno para la promoción sostenible de las industrias creativas. Además de la elaboración de recomendaciones para otras ciudades y las contribuciones a los debates sobre las políticas, las actividades principales de ciudades creativas son la elaboración y ensayo de herramientas transnacionales de clúster de comercialización, la promoción de la competitividad de los clústeres creativos y la creación de puntos de contacto entre ellos.

¿POR QUÉ ES BP?

Apuesta por los intangibles (creatividad y el talento) como base de desarrollo territorial con cohesión y la puesta en valor de la cooperación entre entidades locales como mecanismo de competitividad.

MÁS INFORMACIÓN: www.creativecitiesproject.eu

IDENTIFICACIÓN: MARCA DE CALIDAD TERRITORIAL

DATOS DE CONTACTO: Asociación de la Marca de Calidad Territorial Europea
Avenida Onze de Setembro nº 22, 2ª planta - Olot (Girona)

ENTIDAD IMPULSORA: Asociación de la Marca de Calidad Territorial Europea

ENTIDADES PARTICIPANTES: Grupos de Acción Local de España, Italia, Grecia, Francia y nuevas redes en Portugal y Hungría.

BREVE DESCRIPCIÓN

Es una estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial, puesta en marcha de forma conjunta por diferentes territorios de la Unión Europea. Esta estrategia presenta dos objetivos principales:

1. Incrementar la competitividad territorial, en base a criterios de responsabilidad social, vinculada a la identidad, la calidad social, ambiental y económica en cada uno de los territorios adheridos, mediante la construcción de marcas territoriales locales específicas como instrumento para mejorar la calidad de vida de sus habitantes y garantizar la calidad de los bienes, servicios y patrimonio (cultural, histórico y medioambiental) producidos en el territorio.
2. La construcción de una marca de calidad territorial común, de ámbito inicialmente europeo, que identifique con un mismo símbolo y que se obtenga mediante un mismo protocolo, a todos los territorios involucrados en el proyecto, a fin de mejorar sus oportunidades de acceder a y competir en los mercados más dinámicos globales, europeos y/o nacionales.

IDENTIFICACIÓN: MARCA DE CALIDAD TERRITORIAL

¿POR QUÉ ES BP?

Si bien, es una experiencia más acorde con el marketing territorial, responde a un nuevo enfoque del desarrollo rural, y tiene como objetivo incrementar el valor del territorio en su conjunto (al considerarlo en sí mismo como un producto), incluyendo sus diferentes productos (bienes y servicios), a través de un sistema que controla la calidad de los procesos y que se proyecta al exterior mediante una serie de productos y servicios convenientemente diferenciados y ligados al territorio.

MÁS INFORMACIÓN: <http://calidadterritorial.es/>

IDENTIFICACIÓN: CARTA DEL MARE DALLA LIGURIA AL MEDITERRANEO

DATOS DE CONTACTO: Rosana Cavalli – Presidente Consorzio Agorà - Vico del Serriglio, 3 16124 Genova tel: 010.20.91.901 - fax: 010.20.91.903 - presidenza@consorzioagora.it

ENTIDAD IMPULSORA: Mu.MA (Museo del Mar) y promotores de la Asociación de Museos del Mar de la Región Liguria (Departamento de Turismo y Cultura) y las asistencia técnica de la Slow Food Italia y las Agencia de Liguria.

ENTIDADES PARTICIPANTES: Regione Liguria, Slow Food

BREVE DESCRIPCIÓN

Documento marco para compartir entre los operadores, asociaciones y las autoridades locales las mejores prácticas en materia de cultura, ambientales, económicas, sociales y presentar buenas practicas en y para la realización de proyectos. La Carta del Mar es un documento útil para la comprensión de las experiencias de mejores prácticas y la construcción de una red de personas y entidades unidas por valores compartidos y experiencias con la cultura del mar.

¿POR QUÉ ES BP?

Es buena práctica que favorece la integración de las personas extranjeras y la de las y los nuevos italianos.

MÁS INFORMACIÓN: presidenza@consorzioagora.it

IDENTIFICACIÓN: RED GUADALINFO. ANDALUCÍA.

DATOS DE CONTACTO Virtual: www.guadalinfo.es

Consortio Fernando de los Ríos. Granada: <http://www.consortiofernandodelosrios.es/>

ENTIDAD IMPULSORA: Consortio "Fernando de los Ríos"

ENTIDADES PARTICIPANTES: Junta de Andalucía y las ocho Diputaciones Provinciales andaluzas, mediante la gestión del Consortio.

BREVE DESCRIPCIÓN

Guadalinfo es una red social concebida como una herramienta multifunción, una referencia física, al servicio de esta red virtual compuesta por más de medio millón de usuarios/as.

Para garantizar la implementación de la red social es fundamental el trabajo desarrollado desde los

IDENTIFICACIÓN: RED GUADALINFO. ANDALUCÍA.

centros Guadalinfo, unos espacios públicos de libre acceso que vuelcan buena parte de sus esfuerzos a generar proyectos e iniciativas entre la ciudadanía, conectándolas y estimulando su capacidad de transformar y mejorar el lugar donde viven.

Representa una apuesta por el empoderamiento social de toda la ciudadanía andaluza que vive en municipios de menos de 20.000 habitantes. Además, la red Guadalinfo presta una especial atención a los sectores sociales con un punto de partida en desventaja: situación de desempleo, situación de riesgo de exclusión, etc.

Actualmente, pertenecen a esta red cerca de 600.000 personas de Andalucía, que constituyen más de un 30% de los habitantes de los 757 municipios menores de 20.000 habitantes en el desarrollo del proyecto. El Proyecto Guadalinfo cuenta con la cofinanciación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

¿POR QUÉ ES BP?

El proyecto Guadalinfo trabaja desplegando de forma efectiva su nuevo concepto de innovación social, formación y empleo, que va más allá de su primera concepción, cuando se puso en marcha hace cinco años tras superar la primera etapa centrada en la alfabetización digital en los centros.

Guadalinfo se define como un espacio de alto valor local y digital que propicia el desarrollo económico, social y sostenible y cuyas claves estén en la innovación, el talento, el valor del capital humano, la cultura tecnológica, la integración en la Sociedad del Conocimiento y su conexión y apertura a la nueva sociedad global. La sólida presencia en los municipios de la Red Guadalinfo la convierte en instrumento fundamental y clave en la identificación, detección y activación de los nuevos liderazgos ciudadanos así como en el radar perfecto para la monitorización de procesos de innovación.

Guadalinfo representa un proyecto basado en la presencia en el territorio y el potencial de la nueva sociedad en red con el objetivo del desarrollo del conjunto de la ciudadanía para el fomento del bienestar, la calidad de vida y la capacidad de innovación de los andaluces y andaluzas a través del uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.guadalinfo.es/>

IDENTIFICACIÓN: OFICINA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

DATOS DE CONTACTO: Ana Gómez Narvárez Responsable de la Oficina de Responsabilidad Social de las Organizaciones - Tif: +34952 136 742 - C/Pacífico, 54. 29004 Málaga (España)

ENTIDAD IMPULSORA: Diputación de Málaga

ENTIDADES PARTICIPANTES: Empresas y Administraciones Públicas

BREVE DESCRIPCIÓN

Entidad pública creada en 2007 enmarcada en la Iniciativa Comunitaria Equal para Andalucía –dentro del Programa en red que tuvo en funcionamiento la Diputación entre los años 2005 y 2007- cuyo principal interés radicaba en desarrollar políticas encaminadas a actuar en el territorio de una forma innovadora y respetuosa con los derechos de la ciudadanía y el medio ambiente. Sus objetivos son:

- Difundir el concepto entre empresas, ciudadanía y organizaciones sociales.
- Formar a los agentes sociales y económicos a través de seminarios y jornadas.
- Investigar las ventajas para el territorio de la incorporación de este concepto a las organizaciones que operan en el mismo: Territorios Socialmente Responsables.
- Reconocer a aquellas iniciativas empresariales que desarrollan criterios de responsabilidad

IDENTIFICACIÓN: OFICINA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

social en su gestión: Premio Málaga es empresa Socialmente Responsable.

- Promover las cláusulas Sociales en la Contratación Pública a fin de considerar la oferta económica y socialmente más ventajosa de entre todas las candidatas a provisión de bienes corrientes o gestión indirecta de servicios públicos.

¿POR QUÉ ES BP?

Desde su inicio, la Responsabilidad Social de la Organizaciones ha sido el paradigma en el que se han encuadrado las actuaciones en materia de Inserción Socio-laboral de la ORSC. Esto le ha permitido una colaboración pública-privada estratégica en esta materia, además de trascender de las colaboraciones puntuales en las que se convertían los programas de intermediación para el empleo, especialmente para los colectivos con dificultades.

Esta iniciativa ha contribuido a desarrollar una cultura de Nueva Gobernanza cuya razón de ser está en la cooperación con los agentes sociales y económicos, el trabajo en red con la sociedad civil, la transparencia y la aplicación de políticas compartidas con la ciudadanía y sus organizaciones. Esto permite desarrollar dos líneas de actuación: la Concertación Local con los ayuntamientos malagueños, mediante el establecimiento de una relación horizontal, y la apuesta por los Territorios Socialmente Responsables.

MÁS INFORMACIÓN: <http://orsc.malaga.es/>

IDENTIFICACIÓN: ETICLAB

DATOS DE CONTACTO: contatti@eticlab.org

ENTIDAD IMPULSORA: Camera di Commercio di Genova

ENTIDADES PARTICIPANTES

Agorà Consorzio Sociale, Pbcom, Mixura, Saponificio Gianasso, Macchine Edili Repetto, Gruppo Viziano, Costa Edutainment, Capitalimpresa, Villa Montallegro, Confcooperative Liguria, Gruppo IB, Gecofin, Confindustria Genova, Chiappe Revello, Madi Ventura, Ucid.

BREVE DESCRIPCIÓN

Laboratorio permanente entre empresas con ánimo de lucro (profit) y sin ánimo de lucro (no profit) con el objetivo de difundir la cultura de la responsabilidad social empresarial en un territorio.

¿POR QUÉ ES BP?

Destaca la idea de trabajar de forma conjunta empresas con diferentes dimensiones, tipologías de negocios y enfoques con el objetivo de incrementar la responsabilidad social sin competir entre ellas mismas.

MÁS INFORMACIÓN: www.eticlab.org

IDENTIFICACIÓN: PROYECTO DAIM

DATOS DE CONTACTO: Valor Social, Via Giulio Cesare Procaccini 12, 20154 Milán

ENTIDAD IMPULSORA: Valor Social

IDENTIFICACIÓN: PROYECTO DAIM

ENTIDADES PARTICIPANTES: ICEA, DAIM

BREVE DESCRIPCIÓN

DAIM es un servicio de micro-empresas, con sede en la Toscana, que se comprometieron a desinfectar las habitaciones y casas. La peculiaridad de esta empresa, que opera en una industria altamente competitiva en términos de condiciones económicas, con altas tasas de irregularidad e inseguridad en condiciones de trabajo, ha sido que ha adoptado su propio código de ética como un valor social, marcando dos grandes diferencias en comparación con otras micro-comparables en su campo:

En primer lugar, el compromiso de continuar las relaciones de trabajo, contratos por tiempo completo y regular que se traduce en un alto nivel de motivación en las personas empleadas: una opción de compromiso y transparencia extraño por el tamaño de la empresa y la industria en la que opera.

En segundo lugar DAIM ha adoptado la elección de utilizar para la limpieza de tiendas, oficinas y fábricas, sólo productos certificaciones respetuosa con el medio ambiente, con materias primas de origen vegetal.

¿POR QUÉ ES BP?

Las actividades de verificación llevadas a cabo tras la adopción del Sistema de Gestión del Valor Social confirmó el nivel de regularidad, transparencia y compromiso en temas de sostenibilidad social y ambiental de DAIM, poniendo de relieve que el tema de la responsabilidad social puede ser asumida por las pequeñas empresas, capaces de tomar decisiones importantes con respecto a los impactos de sus actividades.

De conformidad con el recientes directrices de la Organización Internacional de la ISO 26000 "para la Normalización, "el valor social estándar" proporciona un control eficaz de riesgos en toda la cadena de suministro y el uso de herramientas para la prevención de los efectos negativos de la producción sobre los derechos humanos y en aspectos sociales y ambientales.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.valoresociale.it/>

IDENTIFICACIÓN: ECOWIP

DATOS DE CONTACTO: Valor Social, Via Giulio Cesare Procaccini 12, 20154 Milán

ENTIDAD IMPULSORA: Valor Social

ENTIDADES PARTICIPANTES: ICEA, Wellness Spa de Proyectos de Innovación (Prato, Italia), Universidad de Milán Bicocca.

BREVE DESCRIPCIÓN

La empresa con sede en Prato tiene una planta de producción de pañales desechables ecológicos totalmente compostables, mediante la sustitución de todas las materias primas derivadas de polímeros sintéticos de origen vegetal como el mater bi y el EPL. Desde junio de 2011 los pañales fabricados en WIP tipo Naturae han sido reconocidos como "compostables", de acuerdo a la norma europea EN 13432 de 2002.

Se lleva a cabo una adecuada evaluación de la sostenibilidad ambiental de sus productos y actividades. En este sentido, la compañía ha firmado un convenio con la Universidad de Milán Bicocca - Departamento de Ciencias del Medio Ambiente y Ordenación del Territorio – para la aplicación de un estudio de ACV de sus productos. Como parte del proyecto de colaboración se le dio la huella de

IDENTIFICACIÓN: ECOWIP

carbono de los productos biológicos WIP pañales.

Han acordado obtener la norma SA8000, de responsabilidad social. Asimismo, WIP también ha acordado conseguir el valor de la marca social, capaz de integrar sus actividades de verificación en todas las iniciativas de sostenibilidad social y ambiental desarrollados en los últimos años. Trabajan para la solidaridad y el desarrollo de la comunidad con las y los productores en los países en desarrollo, con proyectos como Progetto Aratex Orgánica en Paraguay.

En 2011 la compañía fue galardonada con el Premio Nacional Premio Sodalitas Social.

¿POR QUÉ ES BP?

La ECOWIP proyecto industrial se basa en los principios de la Economía Verde moderna: la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad del producto industrial, su ciclo de vida y el respeto de la persona y no sólo "consumidores/as" sino un proceso activo y crítico de definición y de uso del propio producto.

La empresa hace una apuesta clara por innovaciones que generan: sostenibilidad; biodegradabilidad; salubridad y trazabilidad.

En particular: el uso de polímeros naturales derivados de recursos renovables; Uso limitado por debajo de los requerimientos de ley del uso de aditivos químicos; la adopción de un sistema innovador para la protección de la contaminación durante las fases de elaboración de los productos; la adopción de prácticas virtuosas para la reducción de residuos y ahorro de energía; el uso exclusivo de la certificación ENERGÍA VERDE.

La fábrica en Castel San Niccolo, que se especializa en la producción de biopannolini, se instaló por la recuperación de una antigua área industrial es altamente contaminante, utilizando prácticas de edificación sustentable y la gestión sostenible de la tierra.

De conformidad con el recientes directrices de la Organización Internacional de la ISO 26000 "para la Normalización, "el valor social estándar" proporciona un control eficaz de riesgos en toda la cadena de suministro y el uso de herramientas para la prevención de los efectos negativos de la producción sobre los derechos humanos y en aspectos sociales y ambientales.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.valoresociale.it/>

IDENTIFICACIÓN: AUTORIDADES PÚBLICAS POR EL COMERCIO JUSTO

DATOS DE CONTACTO: Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI)
c/ Morería 2, 1º 14008 Córdoba (España) Tlf: (0034) 957 497 183 Fax: (0034) 957 463 810
eva@andaluciasolidaria.org - www.andaluciasolidaria.org

ENTIDAD IMPULSORA: Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI) y WFTO Europe.

ENTIDADES PARTICIPANTES: FELCOS y el FPMCI en Italia y Vedegylet - Protect the Future en Hungría.

BREVE DESCRIPCIÓN: Página web dedicada a informar sobre las posibilidades de colaboración entre autoridades locales y organizaciones de Comercio Justo al objeto de poder incrementar su impacto socioeconómico e institucional. Se puede encontrar información sobre eventos, materiales editados relativos a la temática, buenas prácticas identificadas o información sobre el proyecto.

El objetivo general es aumentar el impacto del Comercio Justo en el sur y en Europa a través de la creación de sinergias entre Autoridades Locales y organizaciones de Comercio Justo. El objetivo específico, por su parte, persigue mejorar estas sinergias y la cooperación entre ambas partes,

IDENTIFICACIÓN: AUTORIDADES PÚBLICAS POR EL COMERCIO JUSTO

fomentando la democracia participativa y la concertación política en el marco europeo.

¿POR QUÉ ES BP? Es un proyecto que pretende crear confluencias, la creación de sinergias y el trabajo en red para facilitar el intercambio, la recopilación y la aplicación de Buenas Prácticas entre diversos actores y actrices de cooperación en el espacio territorial local complementando sus trabajos y dando máxima visibilidad a las Delegaciones de la UE. Los resultados esperados buscan fomentar la descentralización, la gobernabilidad, la planificación estratégica participativa y, en definitiva, el desarrollo local.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.autoridadeslocalesconelcomerciojusto.org/>

IDENTIFICACIÓN: PACTO ANDALUZ POR LA ECONOMÍA SOCIAL

DATOS DE CONTACTO: CEPES Andalucía - C/ Sales y Ferré, 2 - 41004 Sevilla
Tlf: +34954500421 e-mail: cepes-a@cepes-andalucia.es

ENTIDAD IMPULSORA: Confederación de Entidades para la Economía Social (Cepes-Andalucía) y Junta Andalucía.

ENTIDADES PARTICIPANTES: Sindicatos mayoritarios UGT-Andalucía y CCOO-Andalucía

BREVE DESCRIPCIÓN

El objetivo de este Pacto (Tercera edición), que tendrá una vigencia de 4 años, es avanzar en la consolidación del modelo andaluz de economía social, basado en la responsabilidad social, la igualdad de oportunidades y la conciliación, y seguir impulsando la creación de empleo en este sector.

En este sentido, pretende contribuir al desarrollo económico, social y laboral de Andalucía, en el marco de un modelo de desarrollo más sostenible, a través de una economía social emprendedora e innovadora, que genere más y mejores empresas y empleo de calidad, sobre los principios de responsabilidad social, solidaridad, participación, democracia e igualdad.

Para ello, el Pacto recoge más de un centenar de objetivos y acciones concretas agrupados en seis ámbitos estratégicos, sobre los que asentar e impulsar un mayor desarrollo de la economía social andaluza: valores de la economía social; actividad económica y desarrollo empresarial; empleo de calidad y relaciones laborales; desarrollo local y rural; vertebración y organización de este sector; desarrollo, seguimiento y evaluación del Pacto.

¿POR QUÉ ES BP?

Ejemplo de concertación social en un territorio significativo con agentes de la Economía Social que se traduce en poner en valor la Economía Social como alternativa en el modelo de producción y empleo, para lo que se promueven los principios, valores y prácticas de la economía social en el conjunto de la sociedad y el sistema productivo; se apuesta por crear y consolidar más y mejores empresas sostenibles; fomentar el empleo de calidad, la mejora de las condiciones de trabajo y la capacidad profesional, productiva y de gestión de las personas socias y trabajadoras; mejorar la calidad de vida y la cohesión económica y social en el ámbito local y rural; fortalecer y posicionar la economía social como un interlocutor visible en la sociedad civil; y constituir la comisión general de desarrollo, seguimiento y evaluación del pacto, para alcanzar el máximo nivel de eficacia y eficiencia en los objetivos y acciones que lo conforman.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.cepes-andalucia.es/>

IDENTIFICACIÓN: CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL "EUTOKIA"

DATOS DE CONTACTO: Edificio Boluetabarri - Ctra. Bilbao-Galdakao – 10,3º - 48004 Bilbao
Tel. +34944 597 720 Mail General: info@eutokia.org

ENTIDAD IMPULSORA: Lan Ekintza (Ayuntamiento de Bilbao) en colaboración con Innobasque

ENTIDADES PARTICIPANTES: Inicialmente, esta red de agentes está constituida por: [INIT](#), [BiB](#), [REAS/Gizatea](#), [C2+i](#), [Pink Gorillas](#)

BREVE DESCRIPCIÓN

El propósito de Eutokia es el de construir un espacio físico y virtual de conexión creativa para la innovación social y el desarrollo humano. Desde esa perspectiva, integral y global, comparte los principios relacionados con la construcción de territorios socialmente responsables, innovadores e integradores.

¿POR QUÉ ES BP?

La propia configuración de la gestión y el desarrollo de actividades del Centro incluyen medidas relacionadas con la participación, la cogestión público-privada, el impulso de actividades sociales y culturales, el desarrollo de nuevos modelos de comunicación a través de las NTIC, el apoyo al emprendizaje económico-social, la promoción de la inserción socio-laboral o el desarrollo de modelos de economía solidaria. Así mismo, el propio espacio físico se ha realizado con criterios medioambientales y de gestión racional de recursos.

MÁS INFORMACIÓN: <http://eutokia.org/>

IDENTIFICACIÓN: Pacto Municipal por la Solidaridad - Manifiesto Andalucía Solidaria

DATOS DE CONTACTO: FAMSI (Antonio Zurita Contreras) - c/ Morería 2, 1º 14008 Córdoba (España) Tlf: (0034) 957 497 183 Fax: (0034) 957 463 810 - www.andaluciasolidaria.org

ENTIDAD IMPULSORA: Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI)

ENTIDADES PARTICIPANTES: Gobiernos Locales, organizaciones sociales y entidades privadas

BREVE DESCRIPCIÓN

El Pacto Municipal por la Solidaridad es un manifiesto que insta a los municipios a adherirse al compromiso de mantener el esfuerzo en materia de Solidaridad en estos tiempos de crisis. Esfuerzos que son hacia fuera, mediante el sostenimiento del compromiso por el 0,7% de los presupuestos municipales destinados a cooperación internacional y a la consecución de los ODM, y hacia dentro, con una apuesta por la inclusión social y el desarrollo económico del territorio, en una articulación entre lo local y lo global. Se insta a fomentar el intercambio de conocimientos, el voluntariado, la concertación de actores del territorio, el trabajo en red y la articulación de todos los implicados en la responsabilidad de generar una sociedad más justa y sostenible.

¿POR QUÉ ES BP?

El Pacto pretende impulsar la Responsabilidad Social en el territorio, desde la responsabilidad pública de las instituciones que en él actúan, el fomento de la participación ciudadana a través de las organizaciones sociales y la incorporación de las empresas y entidades financieras comprometidas con la visión de la Solidaridad en los territorios.

Además incorpora la solidaridad desde una triple visión: 1) la solidaridad y cooperación con otros

IDENTIFICACIÓN: Pacto Municipal por la Solidaridad - Manifiesto Andalucía Solidaria

países; 2) solidaridad hacia dentro como práctica que ayude, desde lo público y lo privado, y con la responsabilidad social del territorio a evitar la exclusión social; 3) Solidaridad entendida como reivindicación en el contexto de la Unión Europea y del Estado Español.

MÁS INFORMACIÓN: www.andaluciasolidaria.org (se incorpora en anexo digital)

11.4. La aplicación de manera interna por parte de los gobiernos locales de criterios de RS en el seno de su organización.

Un cuarto ámbito de aplicación de la RST lo encontramos en las mismas entidades locales. Hemos identificado al menos las siguientes actividades donde encontramos buenas prácticas³⁴:

- El desarrollo de una política integral de RSC.
- La evaluación del cumplimiento de la legislación vigente.
- Desarrollo del ámbito de la ética y buen gobierno (Formación, Código ético, Certificación de normas éticas, Plan de gestión ética, Planificación y evaluación, Balance social, Acoso moral y sexual, Transparencia en la gestión).
- La aplicación de una política de igualdad de oportunidades y diversidad.
- La formación y desarrollo profesional del personal de la administración local.
- La apuesta por la salud y seguridad laboral.
- Conciliación de la vida laboral y familiar.
- La apuesta por la calidad en la gestión (procesos, certificaciones, evaluación, formación, comunicación).
- La puesta en marcha de acciones que incidan la gestión medioambiental de la localidad (Disminución de residuos y reciclado de residuos, Ahorro energético, Mejora y recuperación del entorno natural, Mejora del medio ambiente urbano).
- El desarrollo de memorias de sostenibilidad o de responsabilidad social.
- El desarrollo de mecanismos de selección y evaluación de empresas proveedoras que tengan en cuenta los aspectos sobre contratación pública responsable.
- El desarrollo de la participación ciudadana (Información a la ciudadanía desde la Administración, Implantación de mecanismos ágiles de comunicación de la ciudadanía hacia los gobiernos, Planificación participada, Ejecución participada, Evaluación y control participada, Empoderamiento).
- La puesta en marcha de acciones para mejorar la accesibilidad a los servicios de la administración.

³⁴ Ver detalles y acciones en la "Guía para la incorporación de la RSC en Ayuntamientos de municipios de menos de 5.000 habitantes". Diputación de Granada. Disponible en anexo digital

IDENTIFICACIÓN: PROYECTO "DIEGO"

DATOS DE CONTACTO: <http://www.diego-project.eu/>

ENTIDAD IMPULSOR: Consorcio Diego

ENTIDADES PARTICIPANTES: El consorcio de DIEGO está formado por 11 socios europeos de 6 estados miembros de la Unión Europea: Chipre, Grecia, Irlanda, Italia, España y Reino Unido.

BREVE DESCRIPCIÓN

DIEGO (Administración digital inclusiva) es un proyecto que está cofinanciado por la Comisión Europea, y que ofrece acceso a servicios de la administración a través de Internet a toda la ciudadanía, con especial atención a las personas mayores, personas con discapacidad o personas con pocos conocimientos informáticos.

Su principal objetivo es ofrecer una administración digital que sea cómoda, fácil de usar y accesible a través de diversos canales: TV, PC, teléfonos móviles, e incluso quioscos, especialmente instalados en los ayuntamientos.

¿POR QUÉ ES BP?

Apuesta por una participación activa de la ciudadanía en la gobernanza de los territorios a través de las tecnologías de comunicación. Esto facilita la transparencia de la gestión pública y puede impulsar la inclusión de los sectores menos favorecidos.

MÁS INFORMACIÓN: <http://www.diego-project.eu/>

IDENTIFICACIÓN: INCLUSIÓN DE CLÁUSULAS SOCIALES DE CALIDAD EN EL SERVICIO EN CONTRATOS DE OBRA MENOR (CONTRATOS DE FORMACIÓN)

DATOS DE CONTACTO: Isabel M^a Cuadrado Estepa, M^a del mar Villalba Vega

Pasaje González Quijano, n^o 19 41992 Sevilla (España) - Telf: +34954915267 Fax: 954 909530

ENTIDAD IMPULSORA: Redes Sevilla. Dirección General de Empleo y Economía, Área de Empleo, Economía, Fiestas Mayores y Turismo del Ayuntamiento de Sevilla

ENTIDADES PARTICIPANTES: Entidades colaboradoras de Redes Sevilla (empresas, entidades y Administración Pública)

BREVE DESCRIPCIÓN

Se incluyen cláusulas referidas a la solvencia técnica social o medioambiental de los licitadores de calidad en el servicio, tanto como mínimos exigibles como valoración positiva para la elección de la oferta: "Los criterios de valoración de las distintas ofertas para la adjudicación de la contratación del servicio son: 50% a la oferta económica más ventajosa y 50% a la mejor propuesta técnica (Equipo humano asignado, contenidos didácticos, metodología, actividades complementarias, instalaciones, Responsabilidad social corporativa, enfoque integrado de género y criterios de sostenibilidad medioambiental, etc...)."

Sobre esta materia, se encuentran citadas en el capítulo 3 y 11, además de estar disponible en el anexo digital las siguientes tres publicaciones: Adquisiciones sociales: Una guía para considerar aspectos sociales en las contrataciones públicas. Guía de Buenas Prácticas de Comercio Justo en Autoridades Locales. El Comercio Justo en las Compras Públicas: Manual práctico sobre Comercio Justo y Contratación Pública Responsable.

IDENTIFICACIÓN: INCLUSIÓN DE CLÁUSULAS SOCIALES DE CALIDAD EN EL SERVICIO EN CONTRATOS DE OBRA MENOR (CONTRATOS DE FORMACIÓN)

¿POR QUÉ ES BP?

Ejemplo de cómo trabajar las cláusulas sociales como mecanismo de inclusión y cohesión en la gestión de lo público. Representa un espacio, aún inmaduro, de oportunidades para mecanismos de fomento y apoyo a empresas sociales y RSC.

MÁS INFORMACIÓN: www.redessevilla.org

IDENTIFICACIÓN: CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE A TRAVÉS DE LA NORMA SGE 21:2008

DATOS DE CONTACTO: Centro Ganadero Montemarismas - Carretera Vejer-Barbate (CA-5203), KM. 0,150 - C.P. 11150 - Vejer de la Frontera (Cádiz) - Apartado de Correos 43 - Tlf. +34956 447000 Fax: +34956447504 - adrjandalitoral@jandalitoral.org

ENTIDAD IMPULSORA: Asociación para el Desarrollo Rural del Litoral de la Janda (Cádiz)

ENTIDADES PARTICIPANTES: El Grupo de Desarrollo Rural del Litoral de la Janda en la provincia de Cádiz es una entidad sin ánimo de lucro que trabaja por el desarrollo sostenible de los municipios integrados en su ámbito de actuación: Barbate, Conil de la Frontera, Tarifa y Vejer de la Frontera.

BREVE DESCRIPCIÓN

Con esta certificación, el Grupo de Desarrollo Rural verifica de manera externa que la gestión de sus proyectos y estrategias se ajusta a los principios de la Responsabilidad Social.

Esta certificación completa a las obtenidas en el mismo período de tiempo en materia de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2008), Gestión Medioambiental (ISO 14001:2004) y Gestión de Calidad en proyectos (UNE 66916:2003). Como elemento resultante de la aplicación de los requisitos de la norma SGE 21:2008, la entidad ha elaborado su memoria de Responsabilidad Social correspondiente al año 2010.

¿POR QUÉ ES BP?

Ejemplo de desarrollo de procesos de certificación en la gestión local. Tiene un efecto réplica muy interesante para poner en valor la gestión con criterios de sostenibilidad. Este hecho refuerza la posición del GDR como interlocutor válido para la aplicación de la RST ya que dentro de los objetivos de la organización se encuentran el desarrollo sostenible, la dinamización socioeconómica y la planificación estratégica del territorio.

MÁS INFORMACIÓN: www.jandalitoral.org

IDENTIFICACIÓN: INFORME DE IMPACTO DE GÉNERO DE LOS PRESUPUESTOS 2011.

DATOS DE CONTACTO: Delegación de Igualdad de Oportunidades y Juventud. C/ Periodista Barrios Talavera, 1. 18014 Granada (España) Tel. +34958247104 - igualdadyjuventud@dipgra.es

ENTIDAD IMPULSORA: Diputación de Granada

IDENTIFICACIÓN: INFORME DE IMPACTO DE GÉNERO DE LOS PRESUPUESTOS 2011.

ENTIDADES PARTICIPANTES: Diputación de Granada

BREVE DESCRIPCIÓN

Es un proyecto piloto que cierra el Plan Transversal de Género 2008- 2010 de la Diputación de Granada. Se han tomado como referencia 9 programas presupuestarios de gasto y para cada uno de ellos se ha analizado cómo se está incorporando la perspectiva de género y qué mejoras se pueden introducir en dicho programa. También se han unificado los criterios a seguir en la elaboración de los siguientes informes en los que se incluirá un informe de seguimiento (balance de los compromisos alcanzados), los nuevos compromisos para el siguiente año y los indicadores de género que se van a emplear.

¿POR QUÉ ES BP?

La integración de la perspectiva de género en el Presupuesto supone evaluar los programas y procesos presupuestarios teniendo en cuenta las desigualdades entre los sexos, reasignado los recursos de una manera más equilibrada, si fuese necesario.

MÁS INFORMACIÓN: www.dipgra.es

http://www.dipgra.es/documentos//informe_impacto_de_genero_presupuestos_2012.pdf

12. Algunas conclusiones, reflexiones y recomendaciones.

En línea con los resultados obtenidos del “Análisis comparado sobre la incorporación de la responsabilidad social a las políticas de empleo desarrolladas por los gobiernos locales a nivel europeo”, en el marco del presente proyecto (adjunto en anexo digital y disponible en <http://www.territoriosresponsables.org/7.html> - www.andaluciasolidaria.org), junto con los obtenidos para la presente guía, procedemos a abundar en los mismos con el objeto de ir encontrando e identificando aquellas soluciones posibles adaptadas a las necesidades de cada territorio.

Aunque ya hemos citado en el anterior capítulo de Buenas Prácticas, conviene recordar que los Gobiernos Locales como organizaciones, pueden asumir el rol de aplicadores de la RS en su seno interno. Con la aplicación de este tipo de políticas se logran, como mínimo y a título enunciativo y no limitativo, tres grandes objetivos:

1. la ejemplificación hacia el resto del territorio sobre la capacidad que éste tiene para desarrollar la RS a través de cada uno de sus agentes,
2. el fomento del consumo responsable mediante el establecimiento de protocolos para la adquisición de productos y servicios,
3. y la exigencia a las empresas del territorio a actuar de manera responsable a través del establecimiento de criterios de contratación responsable.

La aplicación de la RS en las administraciones locales puede hacerse en cualquiera de los ámbitos que esta contempla pero, por su relación con la temática que ocupa el análisis a realizar en otros campos, ampliamos el abanico de posibilidades descritas en el capítulo anterior. Así, es posible tener en cuenta:

- La puesta en marcha de acciones que incidan la gestión de la entidad, e incluso certificación en normas de calidad, de RSE, de gestión medioambiental, de derechos humanos, etc., como por

ejemplo, la implantación de las recomendaciones de la ISO 26000 de Responsabilidad Social en la organización y actividades de la misma, fomentando la incorporación de las variables y ejes de trabajo recogidos en la norma y facilitando su traslación al contexto internacional, al operar bajo un paraguas ISO. ISO 26000 es una iniciativa de homogeneización y normalización de los conceptos y procedimientos vinculados a la responsabilidad social de entidades y empresas, tanto en la esfera pública como parapública o privada. No es un mecanismo de certificación pero sí de sistematización y protocolización de la actividad institucional responsable socialmente. Su uso facilita la generación de plataformas de trabajo en el ámbito internacional que pueden “entenderse entre sí”, al compartir definiciones y procesos, además de asegurar la consideración de las variables de responsabilidad social más relevantes en el trabajo cotidiano de una organización y, adicionalmente, sus iniciativas y operaciones.

- La adhesión voluntaria y participación en iniciativas como Global Compact ³⁵, un Pacto Mundial de adhesión voluntaria, en la cuál las organizaciones se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. O el Charter de Diversidad ³⁶ es una carta/ código de compromiso que firman con carácter voluntario las instituciones de un mismo país, independientemente de su tamaño, para fomentar su compromiso hacia principios fundamentales de igualdad; comportamiento de respeto al derecho de la inclusión de todas las personas independientemente de sus perfiles diversos, en el entorno laboral y en la sociedad; reconocimiento de los beneficios que brinda la inclusión de la diversidad cultural, demográfica y social en su organización; implementación de políticas concretas para favorecer un entorno laboral libre de prejuicios en materia de empleo, formación y promoción fomento de programas de no-discriminación hacia grupos desfavorecidos
- Su apuesta y creación de estrategias y herramientas para la coordinación con todas las administraciones de ámbito superior con influencia en el territorio, que evite las duplicidades y mejore la eficacia y eficiencia de los recursos puestos a disposición del territorio.

Como se ha mencionado anteriormente, las políticas de empleo puestas en marcha por los gobiernos locales bajo la perspectiva de la RST son escasas. No es una práctica generalizada. Por ello, se va a hablar de manera generalizada de los **OBSTÁCULOS** y posibles causas de la falta de iniciativas. Entre ellas, pueden destacarse las siguientes:

- ***Inexistencia de una definición consensuada del término “Territorio Socialmente Responsable”***. Esto lleva a que no exista un punto de partida común para la puesta en marcha de iniciativas concretas en esta área. Sin esa unificación de criterios, los territorios pueden encontrar mayores dificultades para dar a entender el porqué es necesario desarrollar acciones de Responsabilidad social. En cualquier caso, tal como hemos apuntado anteriormente, se trata de una realidad en permanente proceso de construcción y dinámica, donde irán surgiendo aproximaciones más o menos rigurosas de la misma. Sin duda, esta relativa indefinición o al menos, esta variedad de conceptos, se puede convertir en un obstáculo cara a adoptar el TSR como paradigma de interés para los territorios y especialmente para sus agentes, donde podríamos destacar sin duda, las autoridades públicas locales y provinciales. Pero, esta indefinición no conlleva relativismo del enfoque, ya que su naturaleza multidimensional, en todos los casos se comparte una serie de meta-ideas y/o valores

³⁵ <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/>

³⁶ http://www.fundaciondiversidad.org/index.php?option=com_content&view=article&id=104&Itemid=100

constitutivos del TSR, tal como hemos señalado anteriormente.

- **Falta de concienciación en las esferas de decisión sobre el concepto y las implicaciones de la RS para los territorios.** Como en el mundo empresarial, en los territorios es necesaria que una de las partes implicadas, aquella en la que residen la mayor parte de las decisiones sobre la evolución del mismo, se implique y esté concienciada de la importancia de la Responsabilidad Social. Este rol que en las organizaciones lo suele asumir la alta dirección, en el caso de los territorios, es el que desempeñan las entidades públicas locales o las organizaciones participadas por las mismas a través de las cuales se elabora y gestiona la estrategia del territorio. Si estas entidades no están concienciadas de lo que supone aplicar la RS en su territorio, difícilmente se plantearán hacerlo y no sabrán aprovechar las oportunidades que ofrece.
- **Falta de acuerdo entre los agentes del territorio sobre quién debe asumir el liderazgo o el rol de iniciador de la puesta en marcha de la RST.** No existe una fórmula en los territorios sobre quién debe asumir el rol de iniciador, aunque hay una serie de características que ha de cumplir el mismo para que la puesta en marcha de la RST sea efectiva. Estas características se comentarán más adelante.
- **La apuesta por modelos de gobernanza horizontal y de redes “choca” con la cultura, generalmente instalada, y con los roles y dinámicas tradicionales de los agentes del territorio.** A menudo los procesos de cambio en los territorios hacia modelos de gobernanza horizontal y de redes, o simplemente participativos, se enfrentan a *problemas derivados de las dinámicas ya establecidas en las relaciones entre los actores y actrices*, siendo uno de los más importantes, el de salirse de los roles establecidos, por ejemplo el de receptor de fondos o contratos y ejecutor por parte de las entidades de Economía Social y el de emisor de los mismos y diseñador de las políticas en el de los actores públicos. Así, si se quieren movilizar capitales de distinto tipo (tangibles tales como financiación o personas e intangibles como legitimidad, conocimiento o imagen) en los dos actores y ponerlos al servicio de objetivos comunes, esa cristalización de roles es un paso importante a superar.
- **Falta de recursos humanos con la capacidad y los conocimientos para la puesta en marcha de acciones concretas.** Del mismo modo que en las esferas de decisión, las personas encargadas de las decisiones y propuestas más técnicas han de estar concienciadas sobre las implicaciones de la RS en el territorio y han de conocer las posibilidades y herramientas de puesta en marcha de la misma.
- **Ausencia de la financiación e inversiones para la puesta en marcha del proyecto.** Algunos de los elementos que forman parte de una estrategia de RS en un territorio precisan de cierto nivel de inversión, tanto pública, como privada. En ausencia de la misma, las estrategias se pueden desarrollar de manera parcial y la efectividad de las mismas se reduce al perderse algunas de las sinergias existentes entre las actividades propuestas. Por ello, cualquier propuesta para el desarrollo de la RST se debe incluir cuáles van a ser las fuentes financieras que van a intervenir en la misma.
- **Inexistencia de una exigencia del territorio y de sus agentes para desarrollar la RST en el mismo.** En muchos casos es la ciudadanía en general quien, a través de la exigencia a sus dirigentes y a las organizaciones, promueve la adopción de medidas específicas que ayudan a configurar un territorio socialmente responsable. Por lo tanto, en un ambiente con una ciudadanía concienciada sobre qué es y qué implica la responsabilidad social, es más factible que se desarrollen políticas y actuaciones específicas que ayuden a la implantación de la RST.

- **Experiencias de otras iniciativas orientadas al desarrollo del territorio poco satisfactorias.** Las experiencias poco positivas o con escasa continuidad hacen que los territorios afronten con cierta reticencia la experimentación en nuevas formas de gestión. Ante estos casos, hay que saber analizar los elementos comunes y diferenciadores con respecto a esas experiencias y determinar cuáles han sido las causas del fallo en esas formas de gestión.

En este sentido, sin querer profundizar en los retos a los que se enfrentan los territorios, sí podemos apuntar que *parece claro “que se hace cada vez más evidente que los recursos clave para el desarrollo (y también para la puesta en práctica de políticas exitosas) requieren de una ampliación de la visión de los recursos (o capitales) que es necesario movilizar. Así, la cada vez mayor atención a recursos intangibles (más allá de los financieros o las infraestructuras) que incluyan elementos como la cohesión social (Sen, Jacques Delors, etc.), la legitimidad, los capitales simbólicos (cómo por ejemplo los señalados en la propuesta de Pecqueur sobre desarrollo local de proximidad que abordamos más adelante), el conocimiento, etc. Ahora bien ambos tipos de recursos están cada vez, más claramente desagregados, de ahí que sea necesaria la movilización de una multiplicidad de actores (detentores en mayor o menor medida de esos recursos)”*³⁷.

Otro elemento igualmente importante para promover este tipo de propuestas es que *“ante la complejidad se hace necesaria una colaboración público-privada y dicha colaboración es mejor en cuanto se realiza desde los elementos metodológicos que ofrece la red, principalmente la horizontalidad y la confianza, porque estos facilitan la movilización de los recursos”*³⁸ necesarios para abordar estos retos.

- **Las sociedades actuales presentan un grado creciente de complejidad que hace que la acción de los actores públicos necesite de un constante proceso de reajuste y adaptación a la gestión del cambio.** Una característica principal de dicha complejidad es que los recursos necesarios para abordar los distintos retos a los que se enfrentan nuestras sociedades estén altamente desagregados y que, por tanto, se haga cada vez más necesario la colaboración público-privada para dar respuestas con mayores opciones de éxito.
- Igualmente, esas respuestas si quieren ser realmente innovadoras requieren de *componentes formales e informales* que permitan el adecuado equilibrio entre la seguridad y ambición necesaria para abordar retos cada vez más imponentes.
- Para la temática de las políticas de empleo dependientes en gran medida de los gobiernos regionales y nacionales, por lo que, en muchos casos, las entidades locales solo se dedican al desarrollo de las políticas de ámbito superior. *En el caso que nos ocupa, las entidades locales son, por muchas razones, las ejecutoras de la política de ámbito superior. Dentro de esta situación, han de ser conscientes de las posibilidades que tienen de poner en marcha acciones específicas, que no excedan de su ámbito de competencia. Por ello, estas entidades han de saber conjugar sus posibilidades y medios con elementos de innovación en la gestión del territorio.*

³⁷ Chaves, Barco y García: Capítulo “Las políticas de apoyo a la economía social y el papel de la cooperación española en el desarrollo de contextos sociopolíticos favorables al desarrollo de la economía social” en LA ECONOMÍA SOCIAL COMO PRÁCTICA DE CONCERTACIÓN PÚBLICO PRIVADA EN EL MARCO DE LAS POLÍTICAS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO. Fundación Carolina, pendiente de Publicación.

³⁸ Entre los que cabe destacar los intangibles tales como el capital social y el relacional que están mostrando cada vez más su importancia en el desarrollo. “Más y mejores relaciones”

Como **RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS** para iniciar un proceso de RST con mayores garantías podemos apuntar las siguientes:

- Hay que sensibilizar previamente a los y las agentes.
- El rol de iniciador debe asumirlo una organización que pueda tener capacidad de decisión y para establecer la estrategia del territorio. Con un liderazgo compartido que cree los espacios de diálogo y entendimiento para todos los grupos de interés, buscando lo que une y no lo que separa.
- Es conveniente establecer un órgano o entidad a través de las cuales se articule la estrategia y acciones a desarrollar en el territorio, que actúe como gestor y secretaría técnica donde se encuentren representados los diferentes grupos de interés del territorio de forma que sea representativo de la realidad existente en el mismo.
- Es importante disponer de un código de conducta y que introduzca entre sus valores la voluntad de ser transparente y de comunicar todas las acciones desarrolladas en el marco de la gestión de la RST.
- No sólo debe ser gestor - coordinador de las iniciativas, sino que debe fomentar la participación de todas las partes implicadas en el desarrollo de la RST, controlando y velando los esfuerzos que se realicen para evitar el solapamiento entre iniciativas y para logra una mayor eficacia y eficiencia.
- Debe ser el primer agente del territorio en “predicar con el ejemplo” en cuanto a la aplicación interna de la RS para poder actuar como referente para el resto de los agentes.
- Intentar no crear nuevas estructuras, es mejor, analizar si en el territorio ya existen entidades que pueden asumir este rol y que cumpla con los requisitos descritos.
- La participación de los grupos de interés del territorio es una de las premisas básicas y necesarias para que la Responsabilidad Social se desarrolle en el territorio. Si no hay participación de las partes interesadas, el planteamiento no es responsable.
- Se han de establecer fórmulas a través de las cuales se fomente la colaboración y la realización de aportaciones y opiniones por parte de los grupos de interés. El ente gestor puede ser un medio a través del cual canalizar estas indicaciones y centralizarlas para poder hacer un planteamiento que haya tenido en cuenta todas las aportaciones de los elementos del territorio. Incluso pueden ser herramientas basadas en tecnologías web 2.0. o redes sociales.
- En cualquier planteamiento de inclusión de la Responsabilidad Social los territorios han de respetar y tener en cuenta las estrategias de ámbito superior que puedan influenciar al desarrollo responsable del territorio. Este hecho tiene una serie de implicaciones a considerar:
 - La política del territorio va a estar condicionada por las necesidades de la región o estado en el que se incluya.
 - El territorio puede acabar siendo meramente un gestor de la política de ámbito superior, sin realizar ningún tipo de aportación específica y basada en las condiciones especiales y diferenciadoras que se dan en el mismo.
- Para que la Responsabilidad Social se asiente en un territorio es necesario que ésta forme parte de la estrategia del mismo a corto, medio y largo plazo. No sólo ha de formar parte de las

estrategias generales del territorio sino que ha de formar parte también de las planificaciones sectoriales o parciales. Hay que construir identidades territoriales con una imagen positiva del territorio para todas las partes.

- La Responsabilidad Social de un territorio no es la suma aritmética de las responsabilidades sociales de los actores presentes en el mismo. La responsabilidad Social no se puede centrar en las empresas u organizaciones de un territorio, es un modelo que implica a todos y que puede aprovechar las sinergias que se establecen entre ellos. Por ello, es fundamental la comunicación y la puesta en marcha de elementos que permitan el intercambio de experiencias y conocimientos.
- Es fundamental la transparencia y la información fiable que se ofrece a la ciudadanía y a otros grupos de interés en cuando a la gestión del territorio. A las entidades locales les queda trabajo por hacer para hacer su gestión más transparente y accesible al público en general y para adelantarse a las exigencias de ciudadanía al respecto.
- La responsabilidad social territorial precisa como primer paso la concienciación de todas las partes implicadas en la misma. El territorio ha de asumirla voluntariamente en respuesta a los beneficios y mejoras que supone para el mismo.
- Los territorios y los agentes que los componen han de asumir una actitud proactiva: ir más allá de la legislación o plantear como objetivo en la gestión del territorio la mejora continua supone adelantarse a los posibles cambios y un proceso hacia la excelencia.
- Los territorios han de gestionar su experiencia en el desarrollo de modelos participativos. En la mayoría de entidades locales se ha trabajado con esos modelos y se debe saber aprovechar toda aquella información y modos de actuación que han permitido que tengan éxito y/o analizar las causas y errores que han impedido una continuidad y acogida favorable de los mismos.
- La mejora de la competitividad de un territorio pasa por la mejora de la competitividad de las organizaciones y personas que se encuentran en él, pero no se queda solo en ello. Se están desarrollando acciones generales y específicas orientadas a determinados sectores de actividad o a determinados colectivos. Pero en este momento se está perdiendo la perspectiva de la competitividad del territorio en sí, sobre la imagen del mismo, interna y externa. Aunque hay iniciativas que están apostando por unificar el concepto que hay sobre un territorio, todavía se hace, en la mayoría de los casos desde la perspectiva de sus fuerzas productivas, empresas y recursos humanos. En el campo de la Responsabilidad Social hay que avanzar hacia alcanzar un “territorio socialmente responsable” y no un “territorio en el que sus agentes son competitivos”. Hay que pasar de la competencia a la cooepetencia, a la cooperación en su más estricto sentido.

De nuevo citando a Marina Subirats³⁹, se hace necesario abordar la relación entre comunidades, que todavía está en gran parte regida por la competición. Parece necesario cambiar una idea de base que se encuentra aun en el fondo de la acción humana, y ello incluso cada vez de una manera más exacerbada: el esquema darwiniano de que la vida es lucha, y que la lucha ayuda a mantener a la humanidad porque sobreviven los mejores, los más fuertes. Esta idea está en la base del actual mandato sobre competitividad: hay que competir, por el sólo hecho de competir, y porque se supone que, a través del mercado, ello implicará una mejora colectiva. El modelo competitivo es el más extendido: las personas han de ser competitivas, y las empresas, y las ciudades, y los países.

³⁹ Catedrática emérita de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UAB, la Universidad Autónoma de Barcelona.

La idea de la competición podía ser adecuada en una sociedad de escasez, de carencias y difícil supervivencia, que es la que ha existido tradicionalmente desde hace milenios. Nuestra sociedad ya no es una sociedad de escasez, aunque, debido a la mala distribución de los recursos, haya poblaciones sumamente carentes y amenazadas. A nuestro modo de ver es extremadamente urgente que en todos los ámbitos, y muy especialmente en el del desarrollo, que no se plantee la acción como una competencia, sino como una colaboración. El alto grado de competición al que hemos llegado constituye hoy un obstáculo para el desarrollo y para una distribución adecuada de los recursos, que a menudo son utilizados en función de objetivos de enfrentamiento, no sólo militar, sino también económico, comercial, etc. y plantea un peligro global para la humanidad, dada la potencia de las armas y recursos de destrucción tanto de los seres humanos como de la naturaleza.

El cambio de paradigma consistente en pasar de la lucha como motor del desarrollo a la cooperación es, a nuestro modo de ver, el cambio central que en este momento es necesario realizar para dar un salto adelante, aprovechar los recursos creadores y eliminar los destructores, y pasar de una filosofía de “o le mato o muero” a un convencimiento de que, en la actual situación, lo que puede producirse es que “si le mato, muero”.

- Por otro lado, las actuaciones en materia de empleo centradas en políticas activas, tienen menos resultados favorables si se aíslan de otras actuaciones que les den soporte. En los territorios analizados se llevan a cabo todas o casi todas las tipologías de políticas activas de empleo, pero el éxito de las mismas no es el mismo. Su gran diferencia reside en los elementos de soporte que ayudan a la efectividad de las mismas y que se han de adaptar a las características particulares del territorio. No hay que perder de vista que las necesidades de un territorio no son las mismas de las de otro.
- En el ámbito europeo, los territorios han de saber detectar oportunidades en su desarrollo y saber aprovecharlas, así como ha de saber detectar las amenazas antes de que se materialicen. Las políticas de empleo desde la perspectiva de la RST deben plantearse desde esa perspectiva, sobre todo cuando algunas de esas tendencias apoyan la necesidad a medio y largo plazo de desarrollar estas fórmulas de gestión territorial.
- La evolución de la economía en el ámbito europeo plantea la necesidad de no tratar de permanecer con las mismas fórmulas que hasta ahora se han desarrollado. Los sectores productivos han de saber reinventarse como forma de afrontar los procesos de crisis y los territorios han de aprovechar sus recursos para diversificar su actividad económica, todo ello a través de la innovación y la creatividad. A través de las políticas de empleo se puede llegar a hacer una economía más fuerte y variada, más competitiva.
- Necesidad de incluir la perspectiva de género en las acciones puestas en marcha y en la medición de los resultados obtenidos con las mismas. Si se tiene en cuenta la perspectiva de género en el planteamiento de cualquier iniciativa en el ámbito de las políticas de empleo, es necesario medir su eficacia. Las herramientas de medición, como indicadores, además de facilitar información sobre el grado de consecución de unos determinados objetivos, también son útiles a la hora de definir nuevas estrategias para el desarrollo del territorio.
- Del mismo modo, no sólo es interesante reflejar el impacto que las políticas, acciones y estrategias desarrolladas en cuanto al empleo tienen desde la visión de una sociedad más igualitaria en materia de género. La igualdad ha de extenderse y entenderse en otros campos: la integración de aquellos colectivos que, por diversas circunstancias, desarrollan una evolución diferente a la del mercado de trabajo en general. Se deberá entender la igualdad apoyada en la

multiplicidad de personas y colectivos que están presentes en el territorio

- Es necesario revisar los modelos e introducir en las lógicas de las intervenciones públicas en materia de promoción del empleo y desarrollo local, una reflexión crítica acerca de los modelos locales de desarrollo actuales. Existe un excesivo enfoque clientelar que ha confundido el “qué” con el “cómo”. No importando tanto “qué se ha conseguido” sino “cuántas acciones” se han ejecutado que es lo que realmente valoran los servicios priorizando indicadores de resultados sobre indicadores de impacto. Es decir, se han convertido los “medios” en “objetivos”.

Tal como citábamos a Marina Subirats⁴⁰ anteriormente, la revisión de los modelos es necesaria, en primer lugar porque la industrialización y la modernización se han realizado a través de los mecanismos de un capitalismo que acelera su concentración y su finalidad de acumular recursos más que la de desarrollar y, en segundo lugar y no por ello menos importante, por ser un desarrollo de carácter depredador de nuestro hábitat, de la naturaleza humana interna y por tanto de todo lo que la sostiene: culturas, lenguas, tradiciones, artes, costumbres, hábitos, etc. De ahí que el primer problema fundamental sea hoy hallar los criterios sobre cuál debe ser la forma de desarrollo correcta, que mejore la vida de las personas en lugar de dificultarla. El primer debate necesario sería precisamente este: *¿Qué necesita cambiar y que hay que conservar? ¿Con que criterios juzgamos si una forma de organización social es mejor que otra?*

La denominada Nueva Gestión Pública (Ramió Matas: 2001)⁴¹ como corriente renovadora surgió en un conjunto de países desarrollados. Bajo esta nueva perspectiva se agrupan muchas corrientes y modelos de gestión diferentes como: la desregulación, la agencialización, la gerencialización, la privatización, la externalización, la ética de la gestión pública, la participación ciudadana, etc., todo ello en una postburocratización de las instituciones públicas. Siguiendo a este autor, puede distinguirse dos modelos dentro de esta tendencia:

1. Por un lado, todas aquellas corrientes que adoptan un enfoque neoempresarial y que hacen énfasis en la economía, la eficacia y la eficiencia de los aparatos públicos, y que proponen una clientelización de la ciudadanía;
2. Por otro, unos enfoques minoritarios que adoptan un enfoque neopúblico y que ponen el acento en la repolitización, y el control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública.

Estos dos modelos y corrientes, no se encuentran separados y la realidad no es tan pura, encontrándose ambos modelos de intervención en los procesos de desarrollo. Alejarse del modelo empresarial - clientelar y dirigirse hacia uno más ciudadano no es tarea fácil, ya que tiene que ver con una revitalización de los valores públicos que ponga el acento en el qué se hace, qué impacto se está logrando y situar en el centro de las intervenciones a las personas y al territorio, pero desde un enfoque habilitador y transformador y no de consumidor/a de servicios. Para ello es necesario incorporar visiones del desarrollo local más ciudadanista que incluye habilidades y capacidades dinamizadoras que acompañen a los grupos a definir sus necesidades, a promover su capacidad de resolución y autogestión.

Una propuesta en este sentido es llevar a cabo un proceso de gestión del conocimiento a través

⁴⁰ Catedrática emérita de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UAB, la Universidad Autónoma de Barcelona.

⁴¹ Ramió Matas, Carles (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) “Reforma y Democracia”. N° 21.

de una revisión de los principios del modelo analizando en qué medida los principios y valores que sustentan el modelo se ve reflejado en las políticas, proyectos y actuaciones. En este sentido existen metodologías de participación como las utilizadas en los TSR que tienen como premisa una valoración del modelo partiendo de una revisión de los principios que sustentan sus políticas, programas y proyectos.

- El análisis del territorio es una actividad que por distintas causas: falta de tiempo, resultado del análisis de prioridades, etc. no se realiza con la frecuencia deseada; y a fuerza de no realizarla las capacidades analíticas del personal técnico o grupos de interés no se potencian o se van diluyendo. El resultado es que se “aparca” la labor investigadora de la realidad social que les envuelve. Ello redundaría en la capacidad real de intervención social de su labor y por supuesto en los resultados obtenidos por la misma, limitando en gran medida los efectos de las políticas activas aplicadas en el territorio. Por lo tanto, es necesario situar esta actividad como una prioridad dentro de las planificaciones.

Utilizando palabras de Emilio Carrillo⁴² *“la planificación estratégica no debe venir conformada por los estudios e informes estadísticos y socioeconómicos, por voluminosos y rigurosos que sean, con los que a menudo se confunde. Más allá de sus aspectos técnicos, la planificación estratégica debe ser una manera de gobernar lo local en un clima de consenso y de participación colectiva: posibilita superar la imprevisión, concebir el futuro deseable y definir los medios reales para alcanzarlo. Por esto mismo, la planificación estratégica puede ser conceptualizada cual respuesta desde el territorio a “la triada de cómo”: ¿cómo somos?; ¿cómo queremos ser?; y ¿cómo gestionamos el cambio (cómo pasamos del cómo somos al cómo queremos ser)?, encauzada y plasmada a través de la participación ciudadana, pues sólo la comunidad, en su globalidad y desde una concepción profundamente democrática, tiene legitimidad para responder a los “tres cómo” cuando estos se ocupan de lo colectivo y afectan al conjunto de la sociedad local”.*

Siguiendo al autor, en este orden, es importante destacar que en la planificación estratégica, siendo un todo, pueden y deben diferenciarse dos ámbitos interrelacionados, pero de distinta naturaleza conceptual y operativa: la planificación estratégica socioeconómica (productiva, tecnológica, empresarial,...); y la planificación estratégica física, territorial y medioambiental (espacial, urbanística, organización del territorio, sostenibilidad, ecosistema,...).

Por una parte, la planificación estratégica es de naturaleza socioeconómica, productiva, tecnológica y empresarial. Proporciona una visión global de la ciudad en un proceso de cambio permanente y para ello establece prioridades, concentra esfuerzos, sistematiza objetivos, delimita proyectos infraestructurales y emprendedores dirigidos al desarrollo y a la generación de renta y empleo, fomenta la colaboración público-privada, crea una cultura estratégica común, refuerza ante la comunidad los diferentes liderazgos (institucional, social, económico,...) y, finalmente, desemboca en un programa de acción.

Pero, por otra parte, la ciudad es ante todo una realidad física, por lo que esa “ciudad que queremos” ha de concretarse en el “territorio y el hábitat que tenemos”. Por ello, el modelo de ciudad, su plasmación efectiva, exige una planificación física, urbanística y medio ambiental coherente con el referido modelo, apta para llevarlo a la realidad y capaz de dirigir el timón del desarrollo hacia donde la ciudadanía han señalado. Una política que configure un hábitat

⁴² Revista Andalucía Solidaria Nº 2. noviembre 2009. Artículo de Emilio Carrillo *GlobalLocal: modelo de ciudad y planificación estratégica*. Páginas 12 – 13.

ecológico y un urbanismo responsable y racional capaces de reconducir el sistema urbano hacia bases más sostenibles y a un mayor equilibrio territorial, actuando de manera conjunta e integral sobre el territorio, el medio ambiente, la cultura local, las tecnologías, la eficacia social, la economía y los intangibles con incidencia en el desarrollo con el objetivo fundamental de mantener y mejorar las condiciones de calidad de vida de sus habitantes.

Por tanto, la que de forma tan común como impropia se suele denominar planificación estratégica -la socioeconómica- y la que de manera insuficiente llamamos normalmente planificación urbanística -que debe ser entendida y ejecutada cual planificación estratégica física, territorial y medioambiental- son las dos caras de una misma moneda, dos componentes de un todo y de un idéntico marco planificador.

- La comunicación social, es otro aspecto susceptible de mejora, para plasmar en la realidad los componentes críticos de las estrategias de desarrollo y para lograr aún mayor institucionalidad, participación y consenso, es que se han de promover tanto una acertada política de comunicación y sensibilización ciudadana en materia de sostenibilidad socioeconómica y ambiental como el trabajo en red por parte de todas las partes implicadas.

En lo relativo a la política de comunicación y sensibilización, que duda cabe que la ejecución de muchas de las acciones en pro de un desarrollo sostenible que se han descrito será mucho más sencilla si cuentan con el apoyo de la opinión pública. Y tal política ganará en credibilidad si tiene el soporte y la participación de todas las partes implicadas y va destinada a una ciudadanía informada sobre la situación real de su territorio en términos de sostenibilidad. En nuestro escenario global la información es la columna vertebral que explica las relaciones de poder y, por tanto, de la capacidad real de incidir sobre el territorio, de transformarlo y mejorar las condiciones de vida.

Se trata, en definitiva, de movilizar a la ciudadanía a favor de las estrategias de cambio y desarrollo sostenible y plasmar una gran corriente de opinión favorable y comprometida con ese cambio. Una movilización que se expresa en última instancia a través de la participación política, entendida ésta en su más amplia acepción, lo que significa la consideración de diferentes grados de compromiso emocional, y a diferentes niveles del entramado social e institucional. En este contexto, la capacidad de implicar y movilizar a la ciudadanía entorno a un proyecto común, establecer relaciones de complicidad con los agentes claves del territorio y conocer e integrar las perspectivas y las posiciones de las diferentes colectividades ciudadanas no son únicamente aspectos deseables de la función de gobierno, sino parte intrínseca y crucial de la gobernanza local.

- La Coordinación: hacia el trabajo en Red y la Gestión del Conocimiento. Se interrelacionan la coordinación, el trabajo en red y la gestión del conocimiento por entender que son procesos que, siendo diferentes, apuntan hacia dimensiones que caracterizan parte de lo que actualmente se entiende como procesos del conocimiento y de la interacción necesarios para poder desplegar un proceso de desarrollo de un TSR óptimo, así podemos conceptualizar:
 - La coordinación como el proceso y el trabajo de ordenar, acordar, pactar y convenir entre varias partes un conjunto de esfuerzos, recursos, iniciativas y planes, que conduzcan a la ejecución de una acción común o a la consecución de un objetivo común aceptado por todos y todas.
 - El trabajo en red es una forma de intervenir que supone ir “tejiendo” relaciones,

aprendizajes, complicidades, avanzando “de nudo en nudo⁴³” hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas y empeños.

- La gestión del conocimiento puede definirse como un ámbito de la actividad humana que como proceso se orienta a la transformación de las bases de conocimiento mediante la recuperación, selección de información, asimilación de saberes y comunicación de conocimientos para la transformación de la realidad.

En el campo que nos ocupa más que gestionar el conocimiento lo realmente interesante es poder gestionar todas las condiciones, todo el entorno, todo lo que hace posible y fomenta que el conocimiento se cree, que el conocimiento se transmita, que fluya, etc. y se convierta en un recurso para poder implementar procesos de TSR que afecten realmente a una mayor calidad de vida.

El reconocimiento de no tener todas las competencias, la necesidad de dar respuestas a las crecientes demandas ciudadanas y la complejidad de las respuestas requiere articular la cooperación entre todas las partes con capacidad de acción y decisión, desde dos premisas: la identificación de los diferentes intereses y la gestión positiva de las diferencias.

Desde este componente, resulta clave solicitar la cooperación de los principales actores y actoras que tienen la capacidad de transformar el territorio que piensen, conozcan y se sientan parte y actúen conforme la dinámica del mismo.

En definitiva, la formación de patneriados, la cooperación y la creación de redes entre actores y agentes constituye un reto de futuro que lleva implícito como desafío establecer procesos óptimos de coordinación y creación de redes.

Por otro lado, la coordinación no es sólo ni principalmente una cuestión de metodologías, de técnicas o sistemas; es también una cuestión de actitudes y de procesos. La coordinación como proceso, se refiere al proceso de creación de una red de relaciones que conducen a conseguir unos objetivos comunes, a la capacidad de crear procedimientos de entendimiento mutuo ágiles y eficaces para desarrollar un programa y conseguir determinados fines, a la organización de un conjunto de fases y de iniciativas que sirven para encontrarse, desbloquearse y entenderse y que no puede resolverse en un encuentro, en un día o en un momento, sino que necesita tiempos largos, de un progreso gradual y estructurado en niveles sucesivos, por lo tanto, debe de diseñarse, planificarse y dotarse de recursos. Algunos elementos importantes para establecer mecanismos de coordinación son:

1. El marco organizativo: se hace necesario identificar el marco donde nos movemos (actores, interrelaciones, centros de decisión, etc.).
2. Conocer los recursos: es de vital importancia conocer todos los recursos disponibles y optimizarlos: ¿Qué programas existen? ¿A qué población van dirigidos? ¿Qué servicios se prestan? ¿Cómo se trabaja? ¿Con qué medios técnicos, personales, materiales y financieros se cuentan? etc.
3. Incluir la coordinación como un elemento normalizado de la planificación operativa. De tal manera que cuando se elabore un proyecto o programa, sea en el campo que sea, siempre se respondan a estas dos preguntas: para el desarrollo de este programa, ¿Con quién nos vamos a coordinar?, ¿A qué nivel? ¿Cómo?

⁴³ Por nudo o nodo se entiende el punto o espacio donde confluyen parte de las conexiones e interacciones de otros puntos o espacios que comparten sus mismas características (por ejemplo agentes, instituciones, etc.). Todos estos nodos se interrelacionan entre sí de una manera no jerárquica y conforman lo que entendemos como red.

4. La existencia de una estructura específica de coordinación y planificación. Y esa estructura específica de coordinación, requiere como mínimo, las siguientes cosas: un equipo de coordinación permanente, un calendario de trabajo y mantener reuniones periódicas, ya sean presenciales o por medios virtuales.

En este sentido a nivel local es preciso abrir espacios para la coordinación y el trabajo colaborativo que permitan:

- Que los programas y acciones no se contrapongan, afecten o presenten duplicidades con otros programas y acciones de otras entidades.
- Potenciar el impacto de los recursos, fortalecer la cobertura de las acciones, explotar la complementariedad y aumentar la eficacia y eficiencia.
- Reducir los riesgos de vacíos o áreas desatendidas.
- Aprovechar las capacidades (materiales y humanas, jurisdiccionales, empíricas, etc.) más adecuadas y pertinentes de las instituciones participantes.
- Evitar la duplicación de esfuerzos o moderar sus efectos indeseados

La coordinación desde el punto de vista metodológico trata, fundamentalmente, de crear una estructura periódica y constante de encuentros que permita llegar a consensos y establezca sinergias a nivel local y/o territorial.

En relación a los actores y actrices que deben intervenir en el proceso, es necesario de que formen un conjunto lo más amplio posible, que comprenda todo tipo de instituciones, asociaciones, empresas, grupos de interés, etc. No obstante, una posible, e incluso habitual, limitación en la que se debe intervenir es la que se desprende de los objetivos prioritarios fijados en cada momento, que marcan cuales son las acciones a desarrollar en un tiempo inmediato y cuales son las personas e instituciones a las que estas acciones apelan en forma directa, sobre todo, de forma corresponsable.

Es importante establecer claramente una agenda, con tiempos, recursos, etc. pactados para cada objetivo y para cada acción, donde exista explícitamente la corresponsabilidad de todas las partes implicadas. Uno de los peligros ya señalados es la excesiva amplitud de las propuestas, que desdibuja las prioridades y dispersa las acciones. Los objetivos deben estar muy detallados en el tiempo, y ser abordados en el orden considerado más lógico –o en el orden de lo posible, que es otro criterio importantísimo a tener en cuenta- pero desde luego no todos a la vez.

En todos estos procesos hay que tener en cuenta una cuestión: es muy fácil hacer grandes proyectos, es muy difícil ponerlos en práctica adecuadamente. Uno de los peligros más evidentes es que todo quede en proyectos, en palabras. Por lo tanto, hay que *tener ambición en el diseño general, y extraordinaria concreción en la puesta en marcha y realización de tales proyectos.*

- La evaluación como recurso para la mejora de las intervenciones y el aprendizaje. Adoptar sistemas de evaluación que valoren “qué se hace” sino también “cómo” conlleva adoptar sistemas cuantitativos y cualitativos. Es preciso introducir la importancia de la evaluación asociada a la mejora de las intervenciones y al proceso de gestión del conocimiento:

La evaluación como mejora de las intervenciones: las evaluaciones deben proporcionar, por una parte, más y mejor información cuantitativa sobre el desarrollo de los programas y, por otra, de mayor conocimiento sobre los procesos de intervención; es decir, el qué y cuánto se ha hecho, pero también el “cómo” se ha hecho. Esta mejora debe asociarse también a la idea de “redefinir

la acción”; aunque vinculada también a la visión de planificar, esta visión la percibimos como una mejora de los procesos internos a través del aprendizaje del personal técnico. La evaluación debe mostrar lo que se ha hecho y lo que no. Así, y de la misma manera, identificar y valorar lo que se ha hecho “mal” para poder analizarlo, interpretarlo y rectificar. Al mismo tiempo es importante identificar lo positivo y reforzarlo hasta llegar a convertirlo en modelo de práctica.

La evaluación como proceso de conocimiento, de generación de información y conocimiento a través de la medición y la valoración; información que es preciso analizar e interpretar para que sea factible usar para redefinir y/o reconducir las actuaciones, además de facilitar el diseño de futuros proyectos. La visión de proceso es contraria a la visión puntual de una actuación aislada (disociada) del proceso global de intervención.

Una necesidad a la que deben dar respuesta los procesos de evaluación, y más concretamente los instrumentos, es la flexibilidad para poder abordar lo no previsto. Para ello se debe contar con instrumentos flexibles que puedan adaptarse y reflejar situaciones no esperadas y que pueden afectar al proceso de intervención y como consecuencia también a los resultados de los programas. Algunos efectos en el ámbito educativo y social no se adaptan a instrumentos de medición cuantitativos; pero no por ello son menos importantes para la población.

- Las Redes Sociales del Conocimiento: “Poniendo en valor lo que sabemos”. Es una importante herramienta para un TSR generar una “Red Social de Conocimiento”, como un lugar en el que se trata de potenciar tanto la transferencia como la creación de conocimiento dentro del propio territorio programa que permita extraer las mejores prácticas y saber hacer, que los programas, acciones o proyectos han venido generando en su tiempo de desarrollo. Identificar aquellas áreas donde fijar los esfuerzos para mejorar el desempeño, el conocimiento acumulado en el seno de cada acción y de las redes sociales (informales y formales) que existen o que potencialmente se pueden reconocer en el territorio.

Este Red debe ser un foro en el que sistematizar la cooperación entre los distintos grupos de interés que forman parte del proceso de un TSR y de su cadena de valor de conocimiento: técnicos/as, ciudadanía, asociaciones, mundo académico, consultoría, organismos institucionales y empresas; destinado a afrontar los problemas que presentan las personas destinatarias del trabajo, favoreciendo la creación de conocimiento propio, el aumento de la capacidad de aprendizaje y la estructuración del conocimiento en las mismas y la coordinación entre las diferentes instancias internas y externas.

Nuestra premisa de partida, es el firme convencimiento de que el conocimiento no se localiza en bases de datos ni en grandes hemerotecas, sino fundamentalmente en el intercambio de ideas, opiniones y experiencias entre personas que, compartiendo intereses comunes, participan de un proceso de aprendizaje de ensayo, contraste e interacción.

Las organizaciones, instituciones y los programas que se desarrollan en su seno, se encuentran inmersas en un entorno cambiante donde el factor determinante es el conocimiento acumulado en el propio entorno y en la propia experiencia. Por ello, se hace necesario compartir el conocimiento para generar los cambios necesarios que garanticen la continuidad en el tiempo bajo alguna fórmula que integre lo mejor de cada experiencia y no suponga tener que transitar por soluciones ya probadas y testeadas por la experiencia. Es necesario, no sólo reaccionar ante los cambios sino generarlos, para ello es imprescindible crear nuevo conocimiento. Es necesario establecer síntesis propias que sirvan para la acción en materia de innovación y cambio para las instituciones, los programas y para otros que pudieran diseñarse en un futuro.

El nuevo contexto y las aspiraciones de conseguir mejores estrategias y programas, con mayor

capacidad de incidencia, de transformación y propositivas, nos exige una nueva forma de ver y entender los mismos, aumentar la capacidad de innovar y crear y gestionar el cambio de forma permanente.

El conocimiento que expresa mayor dificultad en su transmisión es el conocimiento tácito, pues en la mayor parte de las ocasiones, ni tan siquiera las personas vinculadas al programa que lo poseen son conscientes de que lo tienen. Por ello, resulta indispensable la creación de mecanismos que favorezcan que este conocimiento aflore, en un primer momento, para que posteriormente pueda ser transmitido.

La transmisión de este conocimiento necesita, en todos los casos, de la proximidad física de las personas entre las que se debe realizar el intercambio o de algún mecanismo mixto (físico-virtual) de cercanía. Esto se facilita cuando se crean espacios en los que en un ambiente de total confianza e igualdad se pueden expresar con toda libertad las experiencias de las personas que intentan aflorar, adquirir, transferir y/o crear conocimiento.

Parece en definitiva, que es el Capital Relacional que cada organización y su red de personas e instituciones implicadas sean capaces de generar, el factor que determina que el conocimiento tácito se pueda volver explícito y que a partir de ese momento pueda ser compartido, transmitido e incluso pueda generar nuevo conocimiento.

En definitiva, debemos facilitar la existencia de “más y mejores relaciones para generar más y mejores decisiones y prácticas”.

13. Bibliografía y Webgrafía utilizada. Anexo Digital.

- <http://www.territoriosresponsables.org/7.html> - www.andaluciasolidaria.org - Análisis comparado sobre la incorporación de la responsabilidad social a las políticas de empleo desarrolladas por los gobiernos locales a nivel europeo”, en el marco del proyecto “promoción de la RST en los gobiernos locales: por una administración responsable”. Promovido por el Fondo Andaluz de Municipios para la para la Solidaridad Internacional - FAMSÍ. SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL.
- http://www.foromundialadel.org/index.php?p=descarga_documentos&c=13 GARCÍA SERRANO, Juan de Dios y LÓPEZ SERRANO, José María: “La economía social y solidaria en el desarrollo de los territorios, comunidades y personas: la riqueza de la complejidad”. Documento de trabajo del I Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local, celebrado en Sevilla en Octubre de 2011. SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL.
- http://www.foromundialadel.org/index.php?p=descarga_documentos&c=13 IOANA GROTIUZ “Redes y ámbitos de gobernanza en procesos de desarrollo económico local”. Documento de trabajo del I Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local, celebrado en Sevilla en Octubre de 2011. SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL.
- http://www.foromundialadel.org/index.php?p=descarga_documentos&c=13 COSTAMAGNA, Pablo: “Innovación y Territorio. Ideas para nuevas actuaciones de las Agencias de Desarrollo”. Documento de trabajo del I Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local, celebrado en Sevilla en Octubre de 2011. SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL.

- SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. [Guía para la incorporación de la responsabilidad social corporativa en ayuntamientos de municipios con menos de 5.000 habitantes](#). Editada por la Delegación de Promoción Económica y Empleo. Área de Cultura, Juventud y Cooperación local. Diputación de Granada. Esta guía es una herramienta destinada a sensibilizar, informar y orientar a representantes municipales y a personal de ayuntamientos con menos de 5.000 habitantes de la provincia de Granada sobre la importancia de incorporar una estrategia de responsabilidad social corporativa (RSC) en sus organizaciones. El documento se estructura en dos partes. En la primera se realiza una introducción a la RSC y se presenta su marco teórico, evolución histórica, definición, alcance, ventajas y repercusión para la Administración local. En la segunda parte se exponen con detalle medidas para la incorporación de la RSC, adaptadas a las corporaciones locales de municipios menores de 5.000 habitantes de la provincia de Granada. Número de páginas: 66. Fecha de publicación: 2008. Para más información Centro de Iniciativas Empresariales. Delegación de Promoción Económica y Empleo. Diputación Provincial de Granada. Avda. de Andalucía, s/n, 2ª planta, edificio CIE. 18015 Granada Tlf.: 95 880 58 28 vortiz@dipgra.es - www.equalitas.dipgra.es
- <http://redretos.es/documentacion/marco-teorico/> El marco teórico de Retos se contiene en el documento “La construcción de un territorio socialmente responsable: Aproximación Teórica” Nos aproxima al concepto teórico del TSR dando respuesta al por qué, qué, para qué, quién, dónde y cómo.
- SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. [Adquisiciones sociales: Una guía para considerar aspectos sociales en las contrataciones públicas](#). Comisión Europea: Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades - Unidad D.2. Dirección General de Mercado Interior y Servicios - Unidad C.3
- SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. [Guía de Buenas Prácticas de Comercio Justo en Autoridades Locales](#). Edita: Oficina Europea de la Organización Mundial de Comercio Justo, WFTO Europa (www.wfto-europe.org). Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, FAMSI (www.andaluciasolidaria.org). FELCOS Umbría (www.felcos.it). Fondo Provinciale Milanese per la Cooperazione Internazionale (www.cooperazionemilanese.org). Védegylet - Protect the Future (www.vedegylet.hu).
- SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. [El Comercio Justo en las Compras Públicas: Manual práctico sobre Comercio Justo y Contratación Pública Responsable](#). Manual elaborado por IDEAS y BAKEAZ para el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional © 2011. Guía financiada por la Comisión Europea en el marco del proyecto “Concertación y construcción europea entre las Autoridades Locales y las Organizaciones de Comercio Justo para aumentar su impacto socioeconómico e institucional”
- SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. [El modelo TSR de REVES](#) (experimentados en Grammichele, Messina y Faenza, en Italia, así como, Orebro en Suecia). Igualmente las experiencias de desarrollo ulterior, como la metodología TQS (Estándares de Calidad Territorial). <http://tqs.revesnetwork.eu/>
- Selección de experiencias y prácticas, basadas en su potencial de réplica y que tengan una relación más directa con el empleo. Incluso algunas de ellas, aunque no se encuentren calificadas como procesos TSR, en gran medida cumplen y comparten, tanto los requisitos como los principales principios. Procedentes de rastreos avanzados por Internet, entre ellas, la bases de datos de buenas prácticas de www.redretos.es y <http://www.revesnetwork.eu/tsr.php>, así como, la base de datos de buenas prácticas <http://www.redessevilla.org/documentos/buenasPracticas/>

- <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/atipes/files/Seminarios/PSur/plan%20integral.pdf>
Comisionado Para El Polígono Sur: **Plan Integral para el Polígono Sur**. SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL.
- SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. **Modelizado e Informe final de resultados sobre la de evaluación cualitativa y diseño de indicadores del plan atipe polígono sur de Sevilla**.
- SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. **Modelización del Centro de Orientación y Dinamización del Empleo (CODE)** del Polígono Sur como resultado de un exitoso proceso de maduración y participación fruto de la reflexión y la acción decidida y orientada por las necesidades de las personas del barrio y por la convicción del conjunto de agentes públicos y privados comprometidos con la ciudadanía del barrio. Se trata de un proceso de maduración en la metodología y propuesta de intervención de los diferentes dispositivos de orientación en el PSUR.
- <http://www.pase-project.eu/cms/images/stories/products/new-public-instruments-net.pdf> - PASE PROJECT (EDITOR BARCO SERRANO, Samuel) (2011): NEW PUBLIC INSTRUMENTS Strengthening The Role Of Social Enterprises As a Driving Force In Regional And Local Sustainable Development And Guidelines For Their Implementation In Different Eu Member States.
- HELD, D (2006). Modelos de Democracia. Alianza Editorial. Madrid.
- CHAVES, BARCO y GARCÍA (2012): "Las políticas de apoyo a la economía social y el papel de la cooperación española en el desarrollo de contextos sociopolíticos favorables al desarrollo de la economía social" en LA ECONOMÍA SOCIAL COMO PRÁCTICA DE CONCERTACIÓN PÚBLICO PRIVADA EN EL MARCO DE LAS POLÍTICAS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO. Fundación Carolina, Madrid (pendiente de Publicación).
- SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. **Grupo de trabajo de la asociación para la dirección responsable de las organizaciones (adro)**, Málaga (2007). Documento base sobre la conceptualización y dimensiones de los Territorios Socialmente Responsables.
- <http://tqs.revesnetwork.eu/> Información referente al proyecto TQS de REVES (Estándares de Calidad Territorial para Servicios Sociales de Interés General), y http://tqs.revesnetwork.eu/public/proposal_for_a_methodology.pdf aquí, específicamente, la propuesta de metodología para la elaboración de dichos estándares TQS.
- <http://www.revesnetwork.eu/tsr.php> información sobre el instrumento TSR de REVES.
- http://www.revesnetwork.eu/public/Giunta_imp.pdf propuesta de metodología para la puesta en marcha de procesos TSR.
- <http://redretos.es/> En la página web de la Red RETOS podremos encontrar diversos documentos de interés sobre las iniciativas de la red y de los distintos miembros de la misma, especialmente interesantes en relación al tema de esta guía son los siguientes documentos:
 - El marco teórico de Retos inscrito en el documento "La construcción de un territorio socialmente responsable: Aproximación Teórica": <http://redretos.es/documentacion/marco-teorico/>
 - El Sistema de Gestión de Retos, dónde encontramos un documento de mínimos que determina la composición de las redes locales, los derechos y deberes de las entidades de la red, el

modelo organizativo y el sistema de comunicación: <http://redretos.es/documentacion/sistema-de-gestion/>

- La base de datos de buenas prácticas: <http://redretos.es/documentacion/buenas-practicas-en-rst/>
- SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. [Crisis y Globalización y Desarrollo Local](#). Marina Subirats catedrática emérita de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UAB, la Universidad Autónoma de Barcelona. Documento base no publicada para el Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Económico Local.
- Enríquez, A., Gallicchio, E. (2006): "Gobernanza y desarrollo local". En *Desarrollo local y gobernanza: enfoques transdisciplinarios*. Carrizo, L., Gallicchio, E. (ed.). CLAEH, Montevideo.
- Ferreira, C. (2010): "Sistematización de experiencias presentadas al Concurso Nacional de Innovación para el desarrollo humano y local 2009", Cuadernos para el Desarrollo Local, nº5. Cátedra de Innovación y Desarrollo CLAEH, ART-PNUD Uruguay, AECID.
- Barreiro, F. (s/f): "Desarrollo desde el territorio: a propósito del desarrollo local" <http://www.iigov.org>
- Alburquerque, F., Costamagna, P., Ferraro, C. (2008): *Desarrollo económico local, descentralización y democracia. Ideas para un cambio*. UNSAM EDITA, San Martín.
- http://www.aulaviolenciadegeneroenlocal.es/documentacion_interes/10.pdf [Guía para Elaborar Planes Locales de Igualdad](#). SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. Esta Guía pretende ser una herramienta de trabajo para quienes tienen que poner en marcha un Plan de Igualdad desde una entidad local. Elaborada por La Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), a través de la Comisión de Igualdad, en el diseño y elaboración de herramientas e instrumentos útiles para que los gobiernos locales pongan en marcha Políticas de Igualdad entre mujeres y hombres de nuestros pueblos y ciudades. Para seguir avanzando en el reconocimiento de la igualdad de derechos.
- <http://www.solidaridadandalucia.org/pdfs/guiaresponsabilizate.pdf> SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. [Guía para la Sensibilización Social de las PYMES en la Responsabilidad Social Corporativa](#). [Responsabiliza-t](#) es un programa de actuación en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) dirigido a PYMES de Andalucía. Con esta iniciativa se pretende fomentar en el empresariado andaluz la idea de que éste debe contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad (próxima y global) orientando sus operaciones hacia una gestión integradora que contribuya al desarrollo y mejora de la calidad de vida de su comunidad con el fin de favorecer el crecimiento económico e incrementar su competitividad, garantizando la protección del medio ambiente y fomentando, con el ejemplo, la responsabilidad social corporativa. En definitiva, pretende involucrar al sector privado en el gran reto de transformación social. Este reto de transformación es luchar a favor de la democracia, de los derechos humanos, es trabajar por la dignidad de todas las personas, y es el reto de conseguir un desarrollo humano y sostenible para las sociedades empobrecidas. En este ambicioso proyecto tiene que participar la sociedad en su conjunto. Es imposible alcanzar este objetivo sin tener el compromiso firme de todos y todas. Por lo tanto, las empresas deben sumarse a este contrato social, como estrategia inteligente para todas sus actividades y por responsabilidad ética. En el mismo documento se enuncian y detallan distintas normas y orientaciones, tanto de aplicación a organizaciones privadas como públicas, tales como:

- ANEXO 1: ACTUACIONES A DESTACAR DE LA RSC POR PAÍSES.
 - ANEXO 2: GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI.
 - ANEXO 3: NORMA SA 8000 (SOCIAL ACCOUNTABILITY STANDARD 8000).
 - ANEXO 4: NORMA SGE21:2005. SISTEMA DE LA GESTIÓN ÉTICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE.
 - ANEXO 5: ACCOUNTABILITY 1000 (AA-100).
 - ANEXO 6: ISO 26000 ISO 26000 SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL.
 - ANEXO 7: OTRAS WEBS DE RSC A DESTACAR.
 - ANEXO 8: BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA.
- <http://www.bibliotecavirtual.info/quienes-somos/> En la Biblioteca Virtual RS se apoya el acceso libre y gratuito a toda la información sin necesidad de registrarse: La responsabilidad social es un tema que se está posicionando a nivel global y está adquiriendo un lugar preponderante no sólo a nivel empresarial y corporativo sino también de organizaciones, ONG y comunidades. Pero es un tema que tiene que entrar a debate y donde no se pueden excluir voces contradictorias o disidentes, las cuales a menudo están por fuera de los documentos de las bibliotecas en Responsabilidad Social. En este espacio tienen cabida todas las voces, como posibilidad de diálogo y debate, desde el acceso libre a documentos de varias tendencias y miradas.
 - <http://www.bibliotecavirtual.info/2012/02/guia-de-responsabilidad-social-interna-y-recursos-humanos/> Guía de responsabilidad social interna y recursos humanos. SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. Autor: Manuel Carneiro Caneda. Junta de Andalucía, Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Una ayuda para transitar por la denominada Responsabilidad Social Empresarial Interna, una novedosa orientación sobre las implicaciones sociales y económicas que las empresas tienen ya, ahora mismo, con su capital humano y que no cubren únicamente las clásicas políticas de personal y de recursos humanos. Con todo ello podremos lograr no sólo los objetivos de mejora en las condiciones de trabajo de los y las profesionales de las organizaciones sino también, dadas sus implicaciones sociales, colaborar al bienestar de la ciudadanía y de las organizaciones.
 - <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/03/manual-para-la-consultoria-de-responsabilidad-social-empresarial/> - Manual para la consultoría de responsabilidad social empresarial – Segunda Edición - SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. Autor: ComprometeRSE – BID – CONFECAMARAS. La guía para consultores de ComprometeRSE está diseñada para apoyar la gestión de los especialistas y asesores del tema empresarial al momento de acompañar a las pymes colombianas en su proceso de integrar prácticas socialmente responsables en su actividad productiva. Hacer visible, a través de estos asesores empresariales, la sostenibilidad necesaria para el éxito (económico, social y medioambiental) de las empresas, pasa por el seguimiento de una guía que facilitará la aplicación de la metodología ComprometeRSE. La Guía para Consultores de ComprometeRSE está diseñada para apoyar la gestión de los especialistas y asesores del tema empresarial al momento de acompañar a las pymes colombianas en su proceso de integrar prácticas socialmente responsables en su actividad productiva.
 - <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/04/la-responsabilidad-social-en-organizaciones-no-lucrativas/> - La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO. SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. Autor: Observatorio del Tercer Sector. De manera formal o informal, sea más o menos consciente, las organizaciones no lucrativas empiezan a plantearse cómo convertirse en organizaciones responsables. A muchas

organizaciones, las reflexiones que implica un programa de responsabilidad social, les permitirá identificar áreas de mejora necesaria en su funcionamiento. Porque para las organizaciones del tercer sector la responsabilidad social no es más que un ejercicio de coherencia entre las finalidades y su devenir diario. Una coherencia que es necesaria para la construcción de confianza desde la sociedad, y así poder ser reconocidos como verdaderos actores sociales y no solamente como organizaciones “que hacen el bien”.

- <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/04/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/> - [Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas](#). SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL - El presente Libro Verde tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo.
- http://www.meys.es/uafse/es/COP/redRETOS/Boletin_RETOS/BoletinRetos_enRedando_0.pdf [RETOS, Red de Territorios Socialmente Responsables, acaba de publicar el Nº 0 de su nuevo Boletín Interno de comunicación](#). Esta publicación, que tendrá una periodicidad quincenal, pretende fomentar el sentimiento de pertenencia a la red, mejorar el intercambio de información entre las entidades y territorios de la red y profundizar en el conocimiento mutuo como fórmula para avanzar en el trabajo en red. Por otra parte, el boletín se configura además como un instrumento de coordinación y conocimiento entre los distintos grupos de trabajo, contribuyendo a la optimización de recursos y resultados y generando sinergias que repercutan positivamente en el desarrollo de territorios socialmente responsables. El boletín consta de varias secciones entre las que destaca “A fondo”, dedicada a los socios de la red y en la que se expone, por turno y de manera detallada, actuaciones y buenas prácticas en materia de responsabilidad social. “Inter nos” es otra de las rúbricas de la publicación que aporta espacio y visibilidad al desarrollo de las labores de los grupos de trabajo. Por último, “Agenda” y “Actualidad” presentan actos y noticias relacionados con la responsabilidad social.
- <http://www.slideshare.net/boyacaresponsable/marco-conceptual> - Ofrece un marco conceptual resumido para profundizar sobre la Responsabilidad Social Territorial.
- <http://sostenibilidadyempleo.wordpress.com/category/responsabilidad-social/responsabilidad-social-territorial/> - Algunas noticias y prácticas relacionadas con las RST.
- http://www.fundacionluisvives.org/foros_tercer_sector/ Se trata de foros para el fomento y apoyo al movimiento de la participación social y el voluntariado. En el ámbito de la participación social, se promueven el debate y el conocimiento a través de acciones de intercambio y encuentros en los que se intenta reunir a diferentes actores y actrices de la sociedad civil. Persiguen favorecer el análisis, la reflexión y el debate sobre la realidad y problemáticas sociales en relación con el Tercer Sector, añadiéndole las perspectivas y retos de las ONG sociales tienen en su futuro más cercano. De esta manera se pretende contribuir a una mayor capacitación, fortalecimiento y notoriedad del Tercer Sector Social y a una mejor respuesta a los retos que este tiene. Los Foros son multidimensionales e interdisciplinarios en su enfoque, plurales en sus participantes y rigurosos en sus contenidos, ya que cada uno versa monográficamente sobre un tema. Para acceder a los documentos:
http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/cuadernos_de_debate/index.html

- <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/03/guia-del-usuario-de-la-26000/> - SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. **Guía del usuario de la 26000: Orientación acerca de la ISO 26000 sobre responsabilidad social.** El Propósito de esta guía es facilitar la comprensión y el uso responsable, correcto y eficiente de la ISO 26000. Se pone a su servicio la Herramienta Evaluadora de la 26000 (la “26k-Asunto-Herramienta”) y otras herramientas útiles. La aplicación de tales herramientas no requiere de los servicios de una organización o partes externas tales como consultoras, formadores o auditores. Se incluye una sugerencia, en línea con la propuesta de la ISO, sobre cómo comunicar el uso exitoso de la ISO 26000. Debido a su generalidad, esta guía del usuario se aplica a todo tipo y tamaño de organizaciones. Se justifican las guías de usuarios más especificadas al sector, quizá construidas sobre esta guía general.
 - Enlace: http://www.26k-estimation.com/html/guia_del_usuario_iso_26000.html (2010-10) ofrece esta guía para su descarga como documento Word.
 - Enlace: http://www.26k-estimation.com/html/fase_aplicacion.html#UsoCorrecto (2010-10) ofrece un conjunto muy reducido de diapositivas sobre el correcto uso de la ISO 26000.
- <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/04/ni-estrategia-empresarial-para-reducir-la-pobreza-avances-y-lineamientos.pdf> - SE INCLUYE EN ANEXO DIGITAL. **Negocios inclusivos. Una estrategia empresarial para reducir la pobreza: Avances y lineamientos.** Los Negocios Inclusivos se constituyen en una clara alternativa para que las empresas desarrollen su objetivo de negocio asociando un fuerte componente de impacto social y ambiental que suma en sus propósitos de sostenibilidad. El presente documento pretende brindar a los lectores una guía sobre los Negocios Inclusivos, los diversos conceptos, prácticas y un análisis de las experiencias desarrolladas por el Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia. A través de cuatro capítulos se desarrollarán estos asuntos de la siguiente manera: en el primero se presentará de manera sintética el concepto desarrollado por WBCSD y que promueve CECODES, en el segundo se describirá y analizará la experiencia del Comité Nacional de Negocios Inclusivos de Colombia – CONNIC que ha liderado CECODES desde 2007 y en el cual han participado las empresas y organizaciones pioneras en el tema, también se mencionaran algunos aprendizajes y barreras identificados en los NI tanto en el comité como del trabajo realizado por la Alianza SNV/CECODES; el tercer capítulo tiene la opinión y prospectiva del grupo de líderes que promovieron los NI desde ese mismo año y para concluir, en cuarto lugar, se abordará el aspecto de lineamientos y medición del impacto de los Negocios Inclusivos, propuesto por CECODES.
- http://www.corresponsables.com/servicios/documentos_de_interes - Contiene documentación nacional e internacional en materia de RSE.
- <http://www.blogresponsable.com/2009/03/responsabilidad-social-territorial-como.html> - Una de las características de la RSC que más puede aportar al desarrollo sostenible es lo que podemos llamar trisectoridad, es decir, como desde cada sector (público, empresarial y no lucrativo) es posible aportar beneficios a su entorno y, a su vez, obtener un retorno. Es una evolución de la RSC individual hacia la corresponsabilidad de los tres sectores.
- <http://www.asocam.org/index.shtml> - ASOCAM es una Plataforma Latinoamericana que facilita iniciativas y espacios de intercambio y construcción colectiva para promover la [Gestión de Conocimientos](#) sobre temas clave de desarrollo rural en la región. Por su interés incluimos en ANEXO DIGITAL una presentación sobre una aproximación práctica a las Políticas Públicas de Desarrollo Económico Territorial.



Servicio Andaluz de Empleo
CONSEJERÍA DE EMPLEO



La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva del proyecto y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.