

DOCUMENTO BASE SOBRE LOS

TERRITORIOS SOCIALMENTE RESPONSABLES

- 1. Preámbulo**
- 2. Definiciones del TSR**
 - 2.1. La responsabilidad social territorial- RST*
 - 2.2. Contenido de la RST*
- 3. Hacia un concepto de TSR**
 - 3.1. Notas conceptuales del TSR*
 - 3.2. Características del TSR*
 - 3.2.1. Sostenibilidad*
 - 3.2.2. Competitividad*
 - 3.2.3. Diversidad y sinergias*
 - 3.2.4. Desarrollo Policéntrico*
 - 3.2.5. Relevancia de los intangibles*
 - 3.3. Actores y roles*
 - 3.3.1. Nuevas formas de actuar en el TSR*
 - 3.3.2. Liderazgo*
 - 3.4. Una propuesta de definición del TSR*
- 4. Algunas propuestas de actuación para la creación de un espacio de RST**

1. Preámbulo

El concepto de **Territorios Socialmente Responsables** (TSR) es un constructo que ha surgido recientemente, pero que en poco tiempo ha alcanzado una significativa difusión. Ello se debe, en buena medida, a su carácter de idea-fuerza, que le ha permitido ser el aglutinante de otros muy diversos conceptos emergentes, como los de competitividad, desarrollo sostenible, responsabilidad social, ciudadanía responsable, democracia de proximidad, policentrismo, multilateralidad, gobernanza, conceptos que en suma denotan un nuevo paradigma de gobierno tendente a promover de forma amplia la participación y la corresponsabilidad de todos los actores afectados por la acción de gobierno.

Bajo el concepto de TSR no solo se aglutinan sino que también se retroalimentan esos otros conceptos, puesto que enmarcados en él cobran una dimensión, una significación y una profundidad mayores, al relacionarse sinérgicamente entre sí enriqueciéndose mutuamente y cobrando nuevos sentidos.

Sin embargo, la realidad material del TSR es todavía una utopía, pues no puede decirse que haya ejemplos vivos completos, sino solo intentos de lograrlos de alcance parcial en estadios más o menos avanzados de elaboración.

Pese a ello, la profundidad y la fuerza de esta idea hacen que algunos ya lo conciban como el **nuevo paradigma del desarrollo local**, que va a permitir enmarcar, integrar y contextualizar las diversas políticas concernidas, al tiempo que abre una nueva dimensión y grandes posibilidades de acción a los entes investidos de responsabilidad a este nivel político-administrativo.

2. Definiciones del TSR

La novedad del concepto de TSR puede explicar el hecho de que, aunque intuitivamente sea una idea comprensible e incluso atractiva, su formulación esté todavía muy poco elaborada. De hecho, no hay demasiadas definiciones del TSR, y las que se manejan son en su mayoría tan prolijas como incapaces de contener mínimamente el alcance de este concepto. Algunos ejemplos de esas definiciones:

REVES “Un sistema territorial que conjuga el equilibrio entre los aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales del modo de vida local buscando conseguir una mejor calidad de vida para los habitantes locales y otros agentes implicados, a través de un enfoque de gobernanza participativa”.

REVES E INITIATIVE, CITÉ & DEVELOPPEMENT Al igual que el concepto de RSC, podría definirse como "la integración voluntaria por parte de las autoridades de las preocupaciones sociales y medioambientales (más allá del mínimo legal) en su gestión del territorio y de sus relaciones con las distintas partes interesadas"

MANIFIESTO DE SITGES. Territorio Socialmente Responsable (TSR) es aquel que tiende a la sostenibilidad afrontando de manera proactiva sus retos económicos, sociales y medioambientales, partiendo de la Responsabilidad Social de cada una de sus organizaciones, desarrollando sus activos tangibles e intangibles por la vía de estrategias colaborativas y compromisos multilaterales, con soluciones eficientes que creen valor para todas las partes y que, desde una visión sostenible del territorio, contribuyan al desarrollo y a la sostenibilidad mundial¹.

¹ Resumen de la idea anterior: Un TSR es aquel que tiende a la sostenibilidad para lo que afronta de manera proactiva los retos económicos, sociales y medioambientales y pone en práctica estrategias colaborativas y de compromiso multilateral

Responsabilitat Global. Territorio donde todas las partes, ya sean mercantiles, públicas o sociales, desarrollan prácticas de RS, comoquiera que, más allá de las responsabilidades legales, todas ellas reconocen su parte de responsabilidad ante la sociedad con respecto al desarrollo de la comunidad y a los impactos económicos, sociales y medioambientales que recibe el territorio o que este causa en otras.

Conclusiones, Reflexiones y Propuestas del Seminario ANUE-CollaboRatio. De él pueden entresacarse varias notas conceptuales: El TSR es un espacio para compartir conocimiento y experiencia, pero también para valorar las diferencias que enriquecen a todos los participantes, bajo un enfoque de múltiple ganancia o *win-win opportunities* (yo gano, tú ganas, todos ganan, el TSR gana). En él se produce el engarce entre las múltiples RRSS de los diferentes participantes y los retos del territorio. Por eso, es un espacio para las buenas prácticas, la transferencia de sabiduría. Así, un TSR es producto de llevar la RS a otro nivel: es el resultado de la atribución de la RS desde las organizaciones al territorio.

Subgrupo UAFSE RSE, Ceuta. Un modelo innovador de trabajo en red bajo el principio de participación, con la implicación de todos los agentes económicos y sociales que operan en el territorio teniendo como eje vertebrador la RS. Las ideas clave de este modelo son la cohesión social -implicación de todos los agentes económicos y sociales relacionados con el empleo y el desarrollo local-, la transversalidad -consideración de la RS como eje vertebrador para el desarrollo de los territorios- y el enfoque *bottom-up* de abajo a arriba bajo la metodología de trabajo en red.

DICTAMEN CESE. Un territorio puede definirse como socialmente responsable cuando orienta su propio desarrollo hacia las cuestiones de sostenibilidad; es decir, cuando integra en su propio desarrollo la dimensión económica, social y medioambiental. Un territorio puede definirse como socialmente responsable si consigue integrar en sus decisiones económicas consideraciones sociales y medioambientales; compartir un modelo de valores y un método participativo en los procesos de toma de decisiones; favorecer las buenas prácticas y una interacción permanente entre las partes interesadas, con el fin de fomentar la innovación y la competitividad.

En nuestra opinión, la definición del TSR debe sustentarse en la **ampliación del concepto de RSC al espacio territorial**. Por tanto, para indagar y profundizar en este nuevo concepto vamos a partir del análisis del más elaborado de RSC haciéndolo extensivo al ámbito territorial.

2.1. La responsabilidad social territorial- RST

La noción de TSR surge cuando la filosofía de la RSC se hace extensiva a un espacio territorial, superando así los estrechos límites del ámbito organizativo. Sin embargo, la **definición de**

para alcanzar soluciones eficientes que creen valor para todas las partes implicadas, mediante una gestión de los propios activos tangibles e intangibles enfocada hacia una visión sostenible del territorio.

la RST no es tan sencilla como podría parecer, por la simple razón de que al elevar este concepto al marco territorial se involucra una multiplicidad de actores y de organizaciones, que además poseen fines muy diversos e incluso contradictorios entre sí.

Por otra parte, la distinción entre las entidades que serían sujetos de esa responsabilidad y las partes afectadas demandantes de la misma tampoco es sencilla, puesto que un determinado elemento puede ser al mismo tiempo sujeto y receptor, desde el momento en que los actores del territorio pueden y suelen desempeñar diferentes roles dentro del mismo.

Sin embargo, intentaremos avanzar en la delimitación del concepto de RST a partir de la conceptualización ampliamente establecida de la RS empresarial y corporativa.

Parafraseando el concepto de RSE establecido en el Libro Verde de la CE podría entenderse la **RST** como:

La integración voluntaria, por parte de los actores e instituciones de un espacio territorial, de unas preocupaciones sociales y medioambientales en sus políticas y acciones y en la gestión de las relaciones con sus interlocutores.

De acuerdo con ello, ser socialmente responsable no significa solamente que cada parte cumpla estrictamente con sus obligaciones jurídicas, sino que se vaya más allá, invirtiendo en el capital humano, el entorno y las relaciones entre los interlocutores, de forma que se abran vías para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad².

De esta forma, la responsabilidad social se convierte en una iniciativa que cobra un gran **alcance político**, puesto que se hace extensiva a una multiplicidad de instituciones, organizaciones, actores y personas, así como a un espacio geográfico y social considerablemente mayor que el de los límites de una organización.

Pero esta definición nos llevaría a otra cuestión clave, que es la siguiente: la RST, ¿es un concepto diferenciado, con entidad propia, o no es más que la adición de las responsabilidades sociales corporativas de los diferentes actores de un territorio?

En nuestra opinión, participa de las dos consideraciones. Por una parte, la RST implica la asunción de las responsabilidades sociales que son propias de los diferentes actores del territorio - empresas, organizaciones sociales, entidades públicas, corporaciones, consumidores, etc.- pero

² Comisión Europea (2001): *Libro Verde Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. COM 366 final.

también la creación de un ambiente colectivo que favorezca el que cada actor pueda desempeñar su rol de forma eficaz y convincente.

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 todos los afectados, y que constituye en sí misma el objetivo de un TSR.

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 ciudadanos, empresas, administraciones y sociedad civil, por lo que cabe hablar de una nueva cultura del territorio, la Cultura Responsable³. El TSR no es una meta finalista, ya que es un objetivo perfectible, lo que lo convierte un proyecto siempre inacabado.

La idea de compromiso compartido cuando se hace referencia a la RST es ampliamente aceptada. Así, Gutiérrez Rubí⁴ señala que en un territorio, la RS toma cuerpo a partir del compromiso de las diferentes partes. Las responsabilidades sociales o medio ambientales no pueden establecerse unilateralmente sino que son el **resultado de consensos sociales entre todos los actores implicados**: sector público, empresa y tercer sector.

Análogamente, entre las conclusiones del Seminario CollaboRatio se hace hincapié en que el concepto de RS referido al territorio se basa en **alianzas y partenariados para maximizar los resultados globales**, haciendo que el TSR sea otro nivel de RS: es el resultado de la atribución de la RS de la organización al territorio.

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 del 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.

2.2. Contenido de la RST

³ 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

⁴ <http://www.gutierrez-rubi.es/?p=32>

Como es sabido, el contenido de la RS hace referencia a las cuestiones temáticas concretas en las que se materializa la RS de una organización, a diferencia del concepto, que expresa de forma abstracta una idea atemporal y genérica. A este respecto, del mismo modo que se ha hecho anteriormente para delimitar el concepto de RST, procederemos para establecer su contenido.

La **determinación del contenido de la responsabilidad social** corporativa y empresarial se basa en el empleo de una metodología que comprende un doble marco de referencia a la hora de delimitar las responsabilidades sociales concretas de una determinada organización:

- de una parte, se hace necesario identificar a los *stakeholders*, grupos de interés o partes interesadas en la organización, que serían los actores demandantes de la RS;
- de otra parte, se procede a analizar de qué formas la actividad de la empresa u organización puede interferir o colisionar con los intereses de esas partes, de forma que se visualicen las áreas temáticas que componen la RSC.

Esa metodología puede ser válida a la hora de identificar las responsabilidades sociales de cada uno de los actores del territorio, pero dado que muchos de ellos asumirán una multiplicidad de roles, siendo tanto sujetos como demandantes de RS, cuando se trata de definir el contenido de la RS del territorio en un sentido global es necesario plantearlo desde una perspectiva más elevada, que supere el mero interés de las partes para centrarse en objetivos macro referentes al **bienestar de toda la sociedad** que conforma el espacio de referencia.

En efecto, si nos planteamos la cuestión de quiénes son los *stakeholders* en el ámbito de la RST, en el sentido en el que se usa este concepto cuando nos referimos a la responsabilidad social de una organización, no existe una respuesta fácil. Un *stakeholder*, parte interesada⁵ o grupo de interés es un sujeto (individuo, colectivo u organización) que posee un interés directo o indirecto respecto de la organización cuya RS esté en cuestión, y cuya colaboración activa o pasiva es necesaria para la viabilidad de la organización a largo plazo. Si tratamos de trasladar esta idea al ámbito del territorio, habría que preguntarse respecto de quién y respecto de qué cuestiones identificamos a las partes interesadas, llegando a la conclusión de que en algún momento, todos los actores de un territorio son protagonistas y demandantes de RS en algún sentido.

Ello no obsta para que cada actor o parte del territorio -empresa, instituciones públicas, organizaciones sociales, consumidores, etc.- esté llamado a emprender un proceso de asunción e implementación de *sus* responsabilidades sociales específicas y de rendición de cuentas hacia *sus* grupos de interés.

⁵ No existe ninguna traducción española del término inglés *stakeholder* verdaderamente comprensiva de los matices del concepto original. Incluso en francés, donde se emplea la expresión “partie prenante” (en español sería algo tan redundante como “parte participante”) la traducción resulta mucho más afortunada.

De acuerdo con las reflexiones realizadas, y asumiendo como filosofía política básica la que informa el modelo europeo de RS, el **contenido de la RST** se sustentará en el triple eje establecido en la cumbre de Lisboa, que fijó el objetivo estratégico de convertir a Europa en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y con mayor cohesión social.

En este mismo sentido se pronuncia la ORSC de la Diputación Provincial de Málaga, cuando plantea que su objetivo general consiste en **articular e implementar una estrategia para el desarrollo de los Territorios Socialmente Responsables**, con el doble objeto de contribuir a la cohesión social y a la competitividad económica.

Y es también ese mismo planteamiento es el que informa algunas iniciativas germinales de TSR, como el Pacto Industrial de la Región Metropolitana de Barcelona, cuando hace hincapié en la necesidad de integración de los aspectos del territorio (ordenación de los espacios y movilidad) con la adecuación de los RRHH (formación y generación de conocimiento) y la incorporación de la tecnología.

La propia UE considera fundamental la referencia territorial cuando considera que la tarea futura de la cohesión territorial constituye un proceso permanente y cooperativo que implica a los diversos agentes y partes interesadas (stakeholders) en el desarrollo territorial a los niveles político, administrativo y técnico. Y se valora muy especialmente que esta referencia puede permitir una respuesta más eficaz que la habida hasta ahora por parte de la política de cohesión europea hacia las necesidades y características territoriales, los desafíos geográficos específicos y las oportunidades de las regiones y ciudades, mientras que se defiende por ello la necesidad de que la dimensión territorial juegue un papel más fuerte en la futura política de cohesión para promover el bienestar económico y social.⁶

En suma, puede concluirse que el contenido temático de la RST gira en torno al triple eje del **crecimiento económico, la cohesión social y protección medioambiental**, al que se une la **exigencia de transparencia y buen gobierno** de todas las instituciones involucradas.

Ese contenido podría sintetizarse en la expresión “**desarrollo sostenible + gobernanza**” en el marco territorial.

3. Hacia un concepto de TSR

⁶ AGENDA TERRITORIAL DE LA UE.

Como se ha visto, al hecho de que no existan definiciones satisfactorias del TSR se une la circunstancia de que cualquier conceptualización del mismo debe partir de la comprensión de la idea de RST, sobre la que ya hemos incidido. Debido a ello, creemos oportuno ir desgranando las notas conceptuales que estarían comprendidas en la noción de TSR, de forma que, al indagar en las mismas, podamos ir avanzando en la elaboración de una definición rigurosa y válida de este concepto.

3.1. Notas conceptuales del TSR

Estimamos que cualquier definición del TSR debe resaltar su **carácter territorial** haciendo referencia directa a los límites geográficos y administrativos que acotan dicho espacio. De hecho, al analizar la RST hemos destacado que este concepto abarca, no solo la suma de las RRSS corporativas de los diferentes actores del territorio, sino además un plus relacionado con la existencia de una cultura responsable que diferencie a un territorio de los demás.

Por otra parte, y desde el punto de vista de su implantación práctica, la conveniencia de identificar a un territorio como socialmente responsable se enfoca a lograr una gestión integrada e integradora dentro de unos determinados límites, lo que implica la necesidad de definir un espacio competencial en el sentido político-administrativo. La existencia de unos límites, en el sentido de un espacio acotado, es consustancial a la propia idea de territorio. La noción de territorio hace referencia por lo general a un espacio definido por unos límites o fronteras, bien sean geográficos, políticos, biológicos, competenciales o administrativos.

A este respecto, una pregunta clave podría ser: ¿qué límites, es decir, qué tamaño deberá tener presumiblemente un TSR? En principio podría estimarse conveniente que la delimitación del espacio correspondiente a un TSR respondiera a un criterio suficientemente genérico como para permitir una gestión efectiva. Por ejemplo, ante la duda de decantarse por unos límites provinciales frente a unos límites comarcales o de región histórica, pero no coincidentes con los límites administrativos vigentes, siempre sería preferible la opción de manejar una delimitación como la provincial, coincidente con la que se usa en otros ámbitos, como el político, económico, demográfico o administrativo.

Sin embargo, dada la naturaleza voluntaria que es consustancial a la idea de RS, la gradualidad que conlleva su proceso de implementación, la necesidad de intervención de múltiples actores con protagonismos diversos, el carácter no centralista del modelo y otras muchas consideraciones, el ámbito territorial habría de definirse, como ya se ha señalado, más como un **espacio-proyecto** que como un **espacio-gestión**.

Esta matización hace referencia al hecho de que, aunque desde el punto de vista práctico sea necesario acotar el territorio, no son los límites físicos los que determinan quiénes han de participar en la construcción del TSR -los que están “dentro” frente a los que están “fuera”- sino el compromiso con un proyecto que implicará importantes esfuerzos de todas las partes involucradas. Ello implica que estando “dentro” del territorio se pueda estar “fuera” del proyecto e incluso, que actores externos al territorio puedan ser partícipes del TSR.

Los límites espaciales en el sentido geográfico-administrativo deben complementarse con un componente sociológico y cultural: sentido de comunidad, **identidad territorial**, que es el elemento aglutinante que podrá servir para gestionar la diversidad, ayudando a limar las diferencias y a resaltar las coincidencias. Como implícitamente subyace en el documento de ANUE-CollaboRatio, es un espacio en el que participar y colaborar bajo un criterio de creer en lo que une y respetar lo que diferencia. La idea de cultura responsable vinculada al concepto de capital social del territorio abordada anteriormente puede constituir un cimiento apropiado para la construcción de esa identidad territorial.

El Dictamen de CESE hace hincapié en la importancia del **componente identitario** cuando afirma que:

El desarrollo de una identidad territorial clara, que se manifiesta en el capital social, parece fundamental, no sólo para evitar riesgos de deslocalización, sino también porque las nuevas implantaciones requieren características específicas y normas exigentes de calidad de los servicios en el territorio. La conciencia de la identidad regional y local entre los ciudadanos, los responsables políticos y los interlocutores sociales permite un enfoque integrado de sostenibilidad medioambiental y social, que representa un factor suplementario de atracción de nuevas inversiones. La valorización de la identidad territorial se fundamenta en una mezcla de adhesión, reconocimiento y empatía con un conjunto de valores comunes en un contexto de visión prospectiva compartida.

Un tercer elemento imprescindible es la necesaria presencia de un **atributo ético**, que conecta con la idea de responsabilidad social sobre la que se sustenta la propia construcción del territorio. El componente ético debe formar parte de la propia identidad del TSR, constituyendo un elemento diferenciador de otros espacios que no posean ese plus.

Este componente tendrá su 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.

Por último, el TSR es un proyecto estratégico futuro complejo y a largo plazo, lo que exige, como sabemos gracias al pensamiento estratégico, que previamente se haya generado una **visión compartida** de ese futuro, a modo de una anticipación de meta que produzca las suficientes expectativas como para estimular la necesaria colaboración entre todos los actores, y conseguir que esa colaboración se mantenga en el tiempo. De nuevo, el Dictamen del CESE abunda en esta idea, al afirmar que:

Una visión estratégica común y compartida (*foresight*)⁷ de las prospectivas de desarrollo del territorio, a medio y largo plazo, en materia de tecnología e innovación; [...] el desarrollo de una visión común a medio y largo plazo resulta esencial, al igual que la determinación y distribución de responsabilidades en torno a objetivos intermedios comunes, así como el recurso a instrumentos avanzados que hayan dado buenos resultados a nivel regional, como las actividades de prospectiva.

3.2. Características del TSR

El TSR incorpora, como se ha señalado, un plus de intangibilidad que se manifiesta en la presencia de unos valores y principios de fuerte componente ético, así como de unas formas de operar caracterizadas por la participación y la democracia de proximidad. El propio dictamen del CESE hace hincapié en la necesidad de profundizar en los valores que guían la construcción de un TSR como exigencia inexcusable para avanzar en la misma. Y son estos valores los que deben facilitar la integración de voluntades y de actuaciones en el sentido deseado.

Aunque cada TSR podrá establecer la prioridad de valores y principios que mejor reflejen su idiosincrasia y que mejor puedan contribuir a su logro, existen una serie de valores característicos de cualquier TSR que constituyen el factor común a todos ellos. Entre dichos valores distintivos característicos de un TSR destacaremos los siguientes:

3.2.1. Sostenibilidad.

Un TSR debe ser concebido como un **sistema sostenible**. Como es sabido, la Agenda XXI en la Cumbre de Río estableció que el concepto de sostenibilidad se refiere a la *capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin poner en riesgo las posibilidades de las próximas generaciones de satisfacer sus propias necesidades*. Algunos expertos⁸ señalan que ideas como la sostenibilidad están ocupando poco a poco el pensamiento y la acción de los sectores más lúcidos de

⁷ *Foresight* podría definirse como prospectiva “activa”, es decir, como la capacidad de imaginar el futuro posible para poder llegar a construir ese futuro. Es un proceso sistemático y participativo, que incluye la recogida de información y la elaboración de una visión de futuro, a medio y largo plazo, para orientar las decisiones y movilizar los medios necesarios para llevar a cabo acciones conjuntas. El VI PM dedicó un capítulo a la prospectiva territorial.

⁸ Gutiérrez Rubí. A. (2004): “De ganar y recaudar dinero a generar y compartir riqueza”. *Expansión*, 24/03/2004

la sociedad, lo que implica el tránsito de un modelo volcado en el objetivo de ganar y recaudar dinero hacia un modelo centrado en generar y compartir riqueza.

La idea de sostenibilidad no solo implica un compromiso medioambiental, sino básicamente un modelo de desarrollo que busque eliminar las externalidades negativas y las deseconomías del crecimiento. Es decir, un modelo que haga partícipes de los beneficios del desarrollo a todos los actores del territorio, lo que implica la compensación proporcional a la contribución sin excluir el que se garanticen unas condiciones mínimas dignas a los miembros más débiles y vulnerables.

La sostenibilidad implica la integración en el proyecto del TSR de los intereses legítimos de todas de las partes y su vinculación a los retos del territorio. La dificultad de identificar todos estos intereses y de hallar zonas de confluencia y consenso y no de conflicto de intereses obligará a promover la creación de espacios de encuentro y a desarrollar metodologías de trabajo *ad hoc* que favorezcan la **identificación de los intereses de consenso**.

3.2.2. Competitividad

El concepto del TSR vincula la sostenibilidad a la competitividad del propio territorio y a la existencia de un equilibrio entre estos dos factores, tal y como subyace en el modelo de RSE europeo y en la propia Estrategia de Lisboa cuando busca el hacer compatible una economía del conocimiento competitiva con la cohesión social.

La construcción de un TSR forma parte, en última instancia, de un proyecto de modernización que equipare lo económico y lo social⁹, como de hecho representa el concepto de responsabilidad social que le sirve de fundamento.

La idea de que la RS más auténtica hunde sus raíces en la esencia de la función de una organización es completamente aceptada hoy en día, y en el caso de la empresa, se llega a afirmar que una empresa que no sea rentable, es decir, económicamente autosuficiente, no es una empresa socialmente responsable. Cuando elevamos esta idea al ámbito del territorio, la competitividad se erige en una exigencia fundamental del TSR.

No obstante, pese a que la competitividad del territorio es esencial, un TSR no es un espacio de competencia, sino también y de forma muy importante, de cooperación. Podemos afirmar que el modelo que define el comportamiento de los actores en el TSR es fundamentalmente un modelo de cooperación competitiva, esto es, un **modelo de co-opetición**. Así, un TSR busca mejorar la competitividad de las empresas y otras organizaciones de su ámbito, promoviendo la competencia o

⁹ ANUE-CollaboRatio

la cooperación cuando sean oportunas, pero buscando también unas condiciones justas para todos. Como concluye el Seminario de ANUE-CollaboRatio, es necesario establecer unos **puntos de partida que garanticen la igualdad** y luego competir sanamente sin excluir que sólo las mejores organizaciones sobrevivan, pero también se debe asumir que las organizaciones más débiles, como el sector no lucrativo, puedan merecer una especial consideración por la aportación esencial que hacen a la sociedad y por la necesidad de que en un TSR haya una diversidad de modelos que enriquezcan el diálogo y la capacidad de búsqueda de soluciones a partir de una inteligencia distribuida¹⁰.

Este elemento nos remite a la idea del capital intelectual y de los activos intangibles o de conocimiento como elemento clave de la competitividad, cuestión sobre la que insistiremos más adelante.

3.2.3. Diversidad y sinergias

Un TSR es un espacio de confluencia de múltiples actores, y es precisamente esa diversidad, lo que constituye no solo uno de sus principales rasgos, sino también su mayor fortaleza. En el contexto del TSR, la diversidad debe ser entendida en todos los diferentes sentidos que puede adoptar: diversidad de personas, de organizaciones, de roles, de proyectos, de grados de avance, de ideas y de conocimientos.

Uno de los elementos claves de esta diversidad es la promoción de la igualdad en todos los ámbitos, pero muy especialmente en el relativo a incorporar la transversalidad de género en todas las actuaciones del TSR¹¹.

La **diversidad es fuente de sinergias y garantía de continuidad** de un proyecto que no excluye sino que integra. Pero para crear sinergias hay que apoyarse en las competencias esenciales de cada una de las partes o actores, bajo un modelo colaborativo¹²: el éxito de un TSR debe basarse en la excelencia de cada parte, donde cada cual se centra en aquello que es fuerte.

La diversidad invita a la colaboración de múltiples actores en el TSR. El TSR debe desmonopolizar lo público, favorecer la economía social y fortalecer el tercer sector de forma que podemos hablar de una multiplicidad y variedad de actores, que tienen todos su sitio en un espacio

¹⁰ **Inteligencia distribuida** o también **cognición distribuida** serían aquellos saberes que están presentes en diferentes personas y que, al compartirse, pasan a ser apropiados por el grupo. Es un concepto asimilable al de conocimientos tácitos y explícitos que se maneja en la gestión del conocimiento.

¹¹ Sobre esta cuestión existen experiencias muy importantes como la que se está llevando a cabo en la Junta de Andalucía en la elaboración del presupuesto en clave de género, donde se han desarrollado metodologías de implementación y evaluación que pueden ser adaptadas al TSR

¹² ANUE-Collaboratio

de **diversidad organizativa**¹³.

Este modelo colaborativo e integrador es también de aplicación a las diversas instancias de la administración pública comprometidas en el desarrollo territorial. Como señala el Comité Económico y Social Europeo, la proyección de un TSR exige la integración de los diversos programas europeos que deben relacionarse sinérgicamente: el programa marco para la innovación y la competitividad, el séptimo programa marco de investigación, el programa para la innovación y el espíritu de empresa, el programa de apoyo a las tecnologías de la comunicación y la información, y el programa para la energía inteligente.

La integración de múltiples actores con competencias diferenciadas llamados a colaborar en un proyecto de largo alcance conlleva una enorme complejidad. Además, la responsabilidad social aplicada al territorio debe procurar **respuesta a retos complejos**, por lo que la complejidad es inherente al propio concepto del TSR. Pero el reto no es reducir la complejidad sino integrarla en la misma solución, buscando la complicidad y las sinergias entre actores como forma de favorecer la innovación social. Así, uno de los principales retos del TSR es hacer el proyecto comprensible, expresándolo en un lenguaje llano, evitar que se convierta en una moda pasajera y traducirlo a los intereses de todos los actores del territorio¹⁴.

3.2.4. Desarrollo policéntrico

El TSR se desarrolla a base de un modelo de expansión policéntrico, que convoca a ejercer el liderazgo a una variedad de actores e instancias.

El **policentrismo como modelo de organización territorial** europeo a largo plazo fue adoptado en la reunión ministerial informal que tuvo lugar en Luxemburgo en mayo de 2005, en la que los ministros aprobaron como prioridades de la Agenda Territorial propuestas como promover el desarrollo urbano siguiendo un modelo policéntrico, reforzar la cooperación entre las ciudades y el campo, promover «clusters» transnacionales competitivos e innovadores o reforzar las redes tecnológicas transeuropeas¹⁵.

Aunque las definiciones e interpretaciones del concepto de desarrollo policéntrico están lejos de ser claras y consensuadas, debe reconocerse que este concepto adquirirá una significación diferente dependiendo del contexto, como por ejemplo las diferentes características territoriales y demográficas de los países, sus modelos de desarrollo urbano, organizaciones institucionales, dinámicas del mercado local, etc.

¹³ ANUE-Collaboratio

¹⁴ ANUE-Collaboratio

¹⁵ Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre la «Agenda Territorial» C 168/2007

El policentrismo es presentado, en este contexto, como una herramienta funcional que, mientras promueve la competitividad económica, se espera que asegure la cohesión territorial. La UE considera que combinando las reservas de conocimiento existentes y las funciones económicas y logísticas, es posible fomentar el crecimiento de un amplio número de centros de competitividad que pueden trabajar en red a través del territorio europeo, con los polos de desarrollo ya existentes, promoviendo un patrón de crecimiento más sostenible¹⁶.

En este sentido, la complementariedad es un pilar del desarrollo policéntrico. Las políticas de desarrollo territorial deben promover activamente la complementariedad funcional y la cooperación entre niveles de gobierno. Los sistemas y funciones urbanos, incluyendo pequeños y medianos centros urbanos en regiones rurales, y entre éstos centros y sus zonas de influencia, deben tomar la forma de redes para expandirse y sacar provecho de su complementariedad potencial.

El desarrollo policéntrico debe apoyarse en la existencia de **focos territoriales multistakeholders** que sirvan de núcleos dinamizadores del territorio en su área de influencia. Estos focos territoriales pueden tener tanto un objeto específico -por ejemplo, un programa de inserción laboral- como uno generalista, pero en cualquier caso deben asumir muchas veces una cuota extra de trabajo como iniciadores de una dinámica de desarrollo. La multiplicación de focos territoriales será una condición necesaria para la extensión y cobertura de todo el TSR generando una dinámica de desarrollo “fractal” que consiga llegar a todos los lugares.

3.2.5.Relevancia de los intangibles

Un elemento a destacar en la noción de RST es el gran énfasis que se pone en los **componentes intangibles**, paralelos a la idea de capital intelectual y otros conceptos afines.

En muchos sentidos, el concepto de **territorio inteligente** puede ser considerado como un antecedente inmediato del TSR, ya que se trata de una red de actores locales, más las relaciones que configuran el sistema productivo, en el que los agentes económicos, sociales, políticos e institucionales poseen modos específicos de organización y regulación, tienen una cultura propia y generan una dinámica de aprendizaje colectivo. Es un **entorno local que coopera y aprende para innovar y competir**, por lo que los territorios inteligentes son aquellos capaces de aumentar su capacidad de gestión y resolución de problemas, a través de procesos de aprendizaje colectivo y difusión del conocimiento, basados en el trabajo en red y la interacción social¹⁷.

¹⁶ Conferencia Europea de Ministros Responsables de Ordenación del Territorio (CEMAT) 2006

¹⁷ Sarto

El **capital intelectual del territorio**¹⁸ sería el nivel de conocimiento disponible para los actores implicados en el desarrollo territorial: conocimiento del sistema territorial y de cómo evoluciona, el conocimiento de los procesos socioeconómicos y su impacto sobre el desarrollo territorial y el conocimiento sobre las formas en que operan las instituciones. También figura el desarrollo de un entendimiento compartido del conocimiento disponible, la transparencia en los flujos de conocimientos y a la hora de compartir la información, así como la capacidad de aprendizaje de los actores (predisposición a aprender y apertura a nuevas ideas).

De este modo, el **capital social** se configura como el elemento nuclear en torno al cual se construye la competitividad del territorio, estableciéndose un paralelismo con el capital intelectual que fundamenta la competitividad de la empresa. Así pues, puede hablarse de una **gestión del conocimiento aplicada a territorios inteligentes** como el conjunto de procesos y sistemas dirigidos a activar, regenerar e incrementar el capital social de un territorio, con el objetivo de mejorar su capacidad de resolución de problemas y de generar ventajas competitivas duraderas en el marco de un modelo de desarrollo local sostenible¹⁹.

De acuerdo con el dictamen del Comité Económico y Social Europeo, un examen más profundo del **capital social de un territorio** nos induce a hacer una clara distinción entre el capital institucional, el capital cultural, el capital simbólico, el capital psicosocial y el capital cognoscitivo.

- **Capital institucional:** es la capacidad de las instituciones formales de un territorio para concentrarse en la solución de los problemas, su capacidad de acción, la rapidez del proceso decisorio, el grado de información de las organizaciones y su flexibilidad y, por último, el tipo de relación existente entre las distintas organizaciones.
- **Capital cultural:** es el patrimonio conjunto de las tradiciones del territorio, sus valores y convicciones, la riqueza de su lengua y, por último, sus relaciones sociales y modalidades de comportamiento²⁰.
- **Capital simbólico:** es la capacidad de que dispone un territorio para movilizar las energías necesarias con vistas a garantizar tanto su propia evolución como sus posibilidades de servir de modelo de referencia a las empresas activas en dicho territorio.
- **Capital psicosocial:** este tipo de capital se basa esencialmente en el concepto de confianza y en la convicción de que existe realmente una comunidad y de que ésta ofrece un potencial de desarrollo, así como en la conciencia de que es posible establecer una cooperación entre los distintos grupos y asociaciones.

¹⁸ Farinós

¹⁹ El concepto de inteligencia distribuida al que hemos hecho referencia anteriormente cobra aquí su más completo sentido

²⁰ En su acepción antropológica, la cultura consta de '*modalidades de comportamiento adquiridas y transmitidas a través de símbolos, señales, actos y obras del espíritu*' (Alberoni, "Consumi e società").

- **Capital cognoscitivo:** son los conocimientos técnicos colectivos, que no hay que confundir con el capital humano de cada individuo. Este capital se va configurando en las organizaciones que constituyen las infraestructuras del conocimiento, como universidades, centros de investigación, organizaciones culturales y profesionales, así como empresas y organismos destinados a desarrollar el diálogo social²¹.

El concepto de capital social de un territorio nos devuelve a la noción de **cultura responsable** a la que se ha hecho referencia anteriormente. La construcción de un TSR implica extender la RS al ámbito territorial, creando una cultura colectiva de participación y responsabilidad que involucre a todos los actores con el objetivo de conformar un espacio de competitividad, cohesión social y respeto medioambiental en un clima de transparencia y buen gobierno.

Pero también posee una especial relevancia en relación a la competitividad la voluntad de **configurar el TSR como región de conocimiento**. Las actividades empresariales dependen cada vez menos de la disponibilidad de equipamientos materiales y más de la propiedad de bienes intangibles, por lo que se necesita un "**territorio equipado**", dotado de estructuras de gobernanza territorial que estén en condiciones de apoyar las capacidades de producción y distribución de bienes y servicios y de garantizar, en las mejores condiciones, los servicios postventa²².

El dictamen del CESE pone un énfasis especial en la capacidad del enfoque territorial integrador y participativo para lograr que los conocimientos acumulados gracias a la inversión en investigación y desarrollo, innovación y educación puedan generar una capacidad para la innovación y unas ventajas competitivas que sirvan de base industrial para atraer capital humano y financiero al territorio. Y destaca que en la construcción de regiones de conocimiento es necesario coordinar estrechamente las actuaciones en materia de política regional, de cohesión y de cooperación transfronteriza, transnacional e interregional, con los programas de innovación y competitividad y de investigación científica y tecnológica. Una estrategia de estas características deberá actuar, en particular, mediante:

- Mejoras constantes de la **calidad y de las capacidades cognitivas e innovadoras** del sistema productivo territorial, mediante la elaboración de análisis sistemáticos y de previsiones comunes del desarrollo social, económico y tecnológico;
- El desarrollo de **redes globales de referencia** para el sector público y el sector privado, que garanticen flujos biunívocos constantes de interacción con el mercado global;
- Niveles elevados de sostenibilidad medioambiental y social del desarrollo, tanto en el plano de la producción como en el del consumo;

²¹ F. Albuquerque y otros autores, *Learning to innovate*, seminario OCDE 30.9-1.10.1999, Málaga, España.

²² Dictamen del CESE: CCMI/031. La gobernanza territorial de las transformaciones industriales

- Circuitos eficaces y consolidados de **creación, difusión y circulación de los conocimientos, de la información y de la formación permanente** de operadores tecnológicos, usuarios y consumidores finales.

A este respecto, algunos actores deberán ser capaces de redefinir sus roles para lograr una mejor contribución a la construcción del TSR. Por ejemplo, el sistema universitario deberá adaptarse, flexibilizar su estructura y cumplir mejor su misión de creador, productor y difusor de conocimiento. También debe lograr vincularse más al mundo de la empresa y sociedad, eliminando trabas para poder compatibilizar objetivos y actuaciones, en áreas como la investigación aplicada y la innovación, llevando a cabo actuaciones como el crear centros de I+D con participación privada o el elaborar ofertas formativas *ad hoc* adaptadas a necesidades del tejido productivo cercano.

El concepto de capital intelectual está estrechamente ligado al desarrollo de las TIC y de la sociedad digital, concepto que prácticamente se asimila al de sociedad del conocimiento. De ahí que las TIC cobren un protagonismo indudable en la conformación de un TSR. Las **TIC y las actividades económicas y servicios afines** son un reto y una oportunidad, pero también una necesidad para los TSR. Son actividades eminentemente urbanas que se sitúan cerca de los centros de decisión antes que de los de producción²³, por lo que haciendo una lectura inversa, podríamos entender que el acercamiento de las TIC a los ámbitos donde su presencia es mínima, como los rurales, contribuiría a diseminar los centros de decisión apoyando el policentrismo que es característico del TSR.

3.3. Actores y roles

El carácter transversal de la RST, la diversidad de actores y el policentrismo del TSR se apoyan en un modelo de interacción cooperativo, flexible, capaz de trabajar en red desde una perspectiva multi-stakeholders y de buscar el diálogo con la sociedad civil. El TSR se configura como un espacio-proyecto abierto al que constantemente se está invitando a participar a todos los que, por su presencia en el territorio, tengan algo que decir y la voluntad de hacerlo.

Los **stakeholders del TSR** serán todas las partes interesadas en el desarrollo territorial, y especialmente, aquellas que puedan intervenir de forma más significativa en el mismo. Empresas, organizaciones sociales de todo tipo -ONG, sindicatos, asociaciones de consumidores, de vecinos, culturales, etc.- instancias de la Administración -local, regional e incluso estatal y europea-, ciudadanos, están llamados a participar en el TSR.

Sin embargo, la escala territorial puede plantear dos **problemas de legitimidad de los**

²³ Ciudad Digital.

stakeholders: por una parte, es fácil que se dé la circunstancia de algunos stakeholders pueden estar doblemente representados a través de diversas instancias de representación, públicas, privadas o mixtas (por ejemplo, los consejos provinciales de voluntariado y los de cooperación provinciales o municipales reúnen muchas veces a los mismos sujetos y entidades); en cambio, otras instituciones pueden sentir que quedan deslegitimadas cuando aumenta el número de niveles e instancias participantes, de forma que órganos representativos elegidos democráticamente son situados al mismo nivel y por tanto equiparados a otros de representatividad menor o incluso dudosa. Un reto importante de los TSR en cuanto a la metodología de trabajo es generar instrumentos que permitan valorar la legitimidad y representatividad de los actores.

Ya hemos hecho referencia a la necesidad de que algunos actores redefinan o amplíen sus roles, como es el caso del **sistema educativo**. En el caso de las **Universidades** y centros académicos, la RSE también es un reto, pero que toma más fuerza por la necesidad de transmitir a los futuros profesionales valores humanísticos y sobre cómo asumir profesionalmente la Responsabilidad Social²⁴.

De la misma forma, otros actores pueden ampliar hacia el territorio el ejercicio de roles que ya vienen desempeñando, como es el caso de las empresas. El liderazgo innovador de la empresa es un hecho suficientemente contrastado y buena prueba de ello es que el concepto de RS que es el núcleo del TSR nace y se aplica en la empresa mucho antes de que se traslade a otros ámbitos.

Por eso, la **empresa** es un actor indispensable en el proyecto del TSR y está llamada a cumplir un doble papel.

- Por una parte, es sujeto de aplicación de la RS en su seno y con respecto a sus stakeholders, particularmente entre las pymes y microempresas²⁵, donde está implantada en menor medida. Las pymes constituyen un elemento generador de crecimiento y desarrollo por su capacidad de crear empleos productivos y por haberse constituido en un sector estratégico para cualquier proceso de transformación social y cultural de un territorio²⁶.
- De otra, ha sido y debe seguir siendo el laboratorio de pruebas en el que desarrollar y contrastar avances en metodologías, instrumentos de gestión y evaluación, experiencias y prácticas de RS.

Por su parte, las **organizaciones empresariales** están contribuyendo de forma significativa al fomento de las buenas prácticas y del compromiso con la RSE. Su rol es y seguirá siendo clave de cara a mostrar a las empresas, especialmente a las pymes, el valor que aporta la RS y el retorno que

²⁴ ANUE-Collaboratio

²⁵ ANUE-Collaboratio

²⁶ <http://www.gutierrez-rubi.es/?p=32>

tiene para el territorio y para las propias empresas.

El papel de los **medios de comunicación** también es crucial de cara a divulgar la RS, aunque una asignatura pendiente es la necesidad de que estas organizaciones la asuman internamente. Los medios de comunicación pueden suponer un factor de arrastre muy relevante y pueden acelerar las actitudes corresponsables por parte de la ciudadanía²⁷.

Otras entidades, como las **cajas de ahorros** también han ido asumiendo un protagonismo creciente en el desarrollo de la RS, ya que en muchos casos se ha ido recuperando el discurso fundacional y incorporando la RS como una práctica no vinculada sólo a la Obra Social sino al conjunto de la entidad financiera. Su capacidad de favorecer la innovación social, de buscar la eficiencia y de fomentar la participación de diferentes partes las configura como un actor clave en la construcción de un TSR, sin despreciar el importante papel de arrastre que pueden suponer para el conjunto del sistema financiero, contribuyendo a avanzar hacia **desfinanciarización de la economía**.

No podemos olvidar que ciertos programas y experiencias -como los enmarcados en la iniciativa Equal- han contribuido extender la RSE en el territorio fomentando modelos de trabajo que han permitido promocionar a las **entidades del Tercer Sector** como nuevos interlocutores necesarios en el diálogo social, no sólo por su participación de los recursos destinados al fomento del empleo y la empleabilidad, sino también por los canales de colaboración establecidos con las empresas que desarrollan programas de acción social²⁸.

También se ha avanzado mucho en el proceso de implicar a las **administraciones públicas** en la aplicación de criterios responsables en la contratación pública, a través de la formación de sus cuadros técnicos en la inclusión de cláusulas sociales en los procesos de licitación pública. La administración pública adquiere así un papel proactivo más allá del que tradicionalmente se le viene asignando como impulsor, estimulador y difusor de la RS entre las empresas y se sitúa en los mismos niveles de exigibilidad de RS que el resto de los operadores del territorio. No obstante, en el ámbito público quedan pendientes importantes aspectos de la incorporación de la RSC particularmente en cuestiones relacionadas con la política de recursos humanos y la calidad del empleo, entre otros aspectos.

3.3.1. Nuevas formas de actuar en el TSR

²⁷ ANUE-CollaboRatio

²⁸ Gómez Narváez, A. 2007

En el TSR, el comportamiento de sus agentes (ya sean del sector mercantil, público o social) integra de manera comprometida el respeto y el fomento de los derechos humanos y busca soluciones eficaces integradas dentro sus modelos de negocio o de misión disponiendo sus activos de forma que puedan crear el máximo valor sostenible y que este repercuta positivamente en todas las partes y en el propio contexto.

Las entidades que operan según criterios de RS en el territorio tienen que promover un **modelo de trabajo en red** que provea un sistema de coordinación de recursos, una puesta en común de conocimientos y propuestas, y un acuerdo sobre los principios y los objetivos comunes que guiarán a sus integrantes, convirtiendo lo que sería una secuencia de voluntades y responsabilidades individuales en una sinergia capaz de influir en objetivos estratégicos que superen los planteados en materia de inserción laboral como son la cohesión social y la sostenibilidad del territorio²⁹.

Algunos autores³⁰ proponen **nuevas formas de cooperación territorial** para el desarrollo sostenible, p. ej., parterniados rururbanos, entidades metropolitanas, comarcas y entidades subregionales, acuerdos territoriales entre comunidades autónomas, proyectos transfronterizos, como generación de redes o de lobbies (tipo INTERREG o EUROCITIES) para influir en los niveles centrales y comunitario de decisión. Entre las tendencias de los últimos años, además de la afirmación de la subsidiariedad, ha adquirido importancia la cuestión de la **proximidad**, esto es, la actitud cultural a través de la cual el ciudadano expresa su deseo de sentirse protagonista en las decisiones que afectan a la esfera social, proceso que viene en gran medida favorecido por las nuevas tecnologías³¹.

Puede afirmarse, por tanto, que estamos asistiendo a un **cambio de paradigma** desde un modelo de desarrollo económico local a un modelo de desarrollo local sostenible; lógicamente este cambio de paradigma se apoya en una fuerte redefinición teórica basada en nuevos conceptos como sostenibilidad, capital social, responsabilidad social de las empresas o gobernanza³².

- Redefinición de la relación sociedad / naturaleza: Sostenibilidad.
- Redefinición de la relación sociedad / economía: Capital Social.
- Redefinición de la relación sociedad / empresa: RSC.
- Redefinición de la relación sociedad / gobierno: Gobernanza.

El nuevo estilo de planificación del desarrollo territorial destaca por su carácter no impositivo sino negociador, e implica un progresivo **empoderamiento** a través de la

²⁹ Gómez Narváez, A. 2007

³⁰ Farinós

³¹ Véase también el Dictamen REX/208 CESE 1264/2005, ponente: Sr. Pezzini.

³² Farto.

descentralización y de la gestión de **redes de actores** locales y regionales que, de esta forma aspiran a constituirse también como actores principales en el diseño de las políticas con impacto en su territorio³³. Estamos asistiendo en definitiva a una forma **multilateral** de gobierno del territorio.

El nuevo modelo de desarrollo territorial local implica también una **reorientación del papel de las instituciones públicas** que deben evolucionar de la simple prestación de servicios a la mejora de la competitividad territorial.

Por parte de todos los actores hace falta imaginación para crear nuevos espacios comunes, buscando prácticas que aúnan los puntos de vista de las organizaciones sociales, de la administración, de las empresas y de las personas. Algunas **organizaciones** (consorcios, mancomunidades, confederaciones, consejos, etc.) conciertan intereses en el territorio, actúan como punto de encuentro y de diálogo y fomentan líneas comunes a partir de planes estratégicos u otras acciones. La implicación y confianza que reciben de los diferentes sectores les da una especial legitimidad y proveen un marco de gobernanza ideal para incorporar la RS entre sus valores y para liderar verdaderos TSR³⁴.

La Unión Europea se propone incentivar este **nuevo tipo de asociación de ámbito local** con las autoridades y los agentes económicos y, en especial, con los interlocutores sociales, favoreciendo una nueva generación de "pactos territoriales para el desarrollo de la globalización". El dictamen del CESE admite excesiva orientación de arriba a debajo de muchos programas europeos y la consiguiente **necesidad de cambiar a un enfoque de abajo a arriba o bottom-up**. Como criterios comunes a estas fórmulas de gobernanza encontraríamos, entre otros, la presencia de un diálogo civil y social estructurado con la revalorización de los consejos económicos y sociales y nuevas modalidades de asociación económica y social (directrices de la UE en materia de cohesión)³⁵; la evaluación (regular y pública) de la calidad y el impacto de las acciones realizadas; la formación de agentes e integradores del desarrollo; pasarelas estructuradas entre el mundo académico, la industria y el gobierno; estructuras de calidad para la educación y la formación; inserción en redes de centros de excelencia científica y tecnológica; creación y consolidación de estructuras de reagrupación avanzadas (distritos industriales, parques de alta tecnología, conglomerados de empresas de producción y sociedades financieras, etc.); territorios con equipamientos adecuados, sostenibles, atractivos e informatizados; y estructuras de consenso y decisión que sean eficaces y bien aceptadas, basadas en la participación de los ciudadanos.

³³ Farinós

³⁴ ANUE-CollaboRatio

³⁵

Véanse las directrices de la Comisión Europea en materia de política de cohesión: *Una activa asociación horizontal* (interlocutores sociales, sociedad civil organizada, administradores); *Una eficaz asociación vertical* (Comisión Europea, gobiernos nacionales, administraciones regionales y locales), véanse Reg. CE/1260/1999 y COM(2002) 598 final de 7 de noviembre de 2002.

El CESE reitera su convencimiento de que la **práctica participativa** servirá para generar y reforzar en el territorio una interacción entre aquellos sectores tecnológicos, económicos, sociales, políticos y culturales que resulten fundamentales para la gobernanza de un desarrollo sostenible y competitivo, frente a los riesgos de fragmentación que trae la globalización. Según el Comité, se trata de poner en marcha sistemas de **ingeniería social** y de toma de decisiones basados en la participación, que sean flexibles, proactivos y reactivos, y estén en condiciones de garantizar un elevado nivel cualitativo de democracia política, económica y social sin sobrecargar ni retrasar el desarrollo de las acciones e iniciativas.

3.3.2. Liderazgo

El concepto de RS habla de alianzas y partenariados para maximizar los resultados globales. Traducido al territorio alguien debe liderar estos procesos. Las diferentes partes deben aceptar la pluralidad de liderazgos, y que en cada proyecto o proceso pueda haber un liderazgo que no necesariamente debe corresponder siempre a los mismos o a los más fuertes. Se trata de ejercer un **LIDERAZGO TRANSFORMADOR** en contraposición a un **LIDERAZGO TRANSACCIONAL**

Espacio proyecto y no espacio gestión. Según la ley de bases de régimen local, las diputaciones son los organismos con las competencias definidas de forma más adecuada para el desarrollo de los TSR. Los **gobiernos locales** deben establecer estrategias y políticas de promoción de la RSE que favorezcan su implantación en las PYMES, mediante desarrollar un conjunto de instrumentos y propuestas ad hoc que permitan adaptar las herramientas RSE globales a las necesidades específicas y a la realidad dispar de las empresas del propio territorio.

Y a su vez, las administraciones pueden velar para que esas propuestas se adapten y den prioridad a aquellos ámbitos y preocupaciones que son de especial interés, dada la realidad social, económica y ambiental de la comunidad local en la que operan dichas empresas.

El **Libro Blanco** de la Responsabilidad Social Empresarial, elaborado en el seno de la Subcomisión RSE del Congreso de los Diputados, señala que las políticas de apoyo a la RSE no son exclusivas de ninguna Administración, es más, advierte que “determinadas políticas de fomento de la RSE **tienen un campo específicamente local**, como por ejemplo la implicación de las PYMES, la información y la formación a los empresarios locales o la creación de redes de comunicación e intercambio de buenas prácticas.”

Impulsar el desarrollo de la RSE en los ámbitos autonómicos y locales. En la medida que la RSE está diseminada por todo el tejido económico y social, deben jugar un papel clave en su impulso y en su desarrollo tanto las administraciones autonómicas como las locales. En este sentido,

es muy importante que ambos niveles de la administración se involucren activamente tanto en la promoción como en facilitar la asunción de la RSE. También es muy importante crear espacios públicos que se conviertan en foros de aprendizaje sobre el desarrollo de políticas públicas referidas a la RSE. En este sentido, es necesario profundizar en la subsidiariedad y en el diálogo en cada territorio dando respuesta a las necesidades e inquietudes de los grupos de interés locales.

Por otro lado, las políticas de apoyo a la RSE no son exclusivas de ninguna Administración. Es más, en la estructura territorial española son perfectamente compatibles las intervenciones públicas de la Administración General del Estado, de las administraciones autonómicas y de las administraciones locales. Pueden producirse incluso sinergias de interés. Determinadas políticas de fomento a la RSE tienen un campo específicamente local, como por ejemplo la implicación de las PYMES, la información y la formación a los empresarios locales, la creación de redes de comunicación e intercambio de prácticas de RSE, etc. Por todo ello, recomendamos la puesta en marcha de políticas de fomento de la responsabilidad social en el ámbito autonómico.

El desarrollo de la RSE puede y debe convertirse en un reto y en una oportunidad para los gobiernos locales. Promover un nuevo modelo de gestión de las empresas que integre un espíritu empresarial responsable, de manera que contribuya al desarrollo socioeconómico sostenible del entorno en el que actúan, debe ser uno de los objetivos de las Administraciones Públicas en general, pero que adquiere especial importancia en el ámbito local.

Las instituciones públicas locales deben adoptar un papel activo en la creación de un entorno favorable a la adopción de prácticas socialmente responsables. Para ello resulta imprescindible la integración de las preocupaciones sociales y ambientales en las propias políticas públicas de gestión del territorio y en las relaciones con los diferentes agentes que actúan en él.

Tantos años asumiendo en solitario la responsabilidad de lo público les (a las AAPP y otros actores políticos) ha casi inhabilitado para darse cuenta de los retos y de las nuevas oportunidades. La petulancia de la gestión o el cliché ideológico ha llevado en muchos casos a la absurda lógica por la cual la administración prefiere la recaudación a la corresponsabilidad administración-empresa.

El **sector público** debe tener un papel clave en el liderazgo, puesto que articula de manera muy próxima las necesidades y retos de la sociedad y puede facilitar el diálogo entre las partes. Se plantea que el rol se debe basar más en el liderazgo y facilitar la introducción de nuevos valores que un papel normativo y de obligaciones

El ETI, la gobernanza participativa, los interlocutores sociales y la sociedad civil. Una parte significativa de las acciones para una competitividad sostenible es competencia del nivel local y

regional; para estas acciones son prioritarios los sistemas de gobernanza y la cooperación entre los diversos entes locales y regionales, las diferentes autoridades e instituciones, los interlocutores sociales, las empresas y los agentes económicos y sociales de la sociedad civil que interactúan en el territorio.

De aquí la necesidad de proceder cuanto antes a la creación de nuevas competencias que puedan orientar a los ciudadanos hacia el cambio: **acciones de formación conjunta** destinadas a los gestores de los distritos industriales y a los responsables de las empresas y de los sistemas financieros y de crédito, que habría que llevar a cabo con los responsables políticos y del sector público, así como con los cuadros de los entes locales y territoriales.

En este contexto, es esencial estudiar nuevas modalidades que **atraigan al territorio capital humano**, por ejemplo mediante un mayor equilibrio entre los horarios laborales y la vida privada, la introducción de incentivos, en particular para las profesiones intelectuales y altamente cualificadas como directivos, investigadores o profesionales de la industria, que permitan obtener a los interesados, durante su vida profesional, unas ventajas suficientemente atractivas.

La **promoción de la identidad territorial** se basa en:

- modelos de gobernanza participativos y transparentes, reparto de poderes entre actores y centros decisorios públicos y privados; refuerzo de las capacidades organizativa, de gestión y explotación, utilización sostenible de los recursos territoriales -transportes, servicios sanitarios, recursos físicos, infraestructuras y TIC;
- construcción de una imagen "agradable" del territorio;
- análisis SWOT³⁶;
- ejercicios participativos de prospectiva para tomar conciencia de las concepciones y vías comunes;
- trabajo en red e intercambio de las mejores prácticas entre las identidades territoriales;
- ejercicios de evaluación comparativa (benchmarking) para garantizar ventajas territoriales comparadas.

El Estado Relacional como antecedente del concepto de Gobernanza. La internacionalización de la economía pone en crisis el concepto de Estado del Bienestar, desde una perspectiva neoliberal se postula el retroceso de los límites del Estado. Alternativamente, se formula el concepto de Estado Relacional que transforma el modelo gerencial hacia uno

36

El acrónimo inglés SWOT significa *Strengths, weaknesses, opportunities and threats*; es decir, análisis de los puntos fuertes y débiles, de las oportunidades y amenazas.

caracterizado por el rol de emprendedor social para gestionar la Administración Pública.

Según Farto, el cambio de paradigma del desarrollo local incluye la dimensión local como centro de gestión del o global. **Líneas de actuación para la definición de una ELE en la actualidad:**

- Desarrollar metodologías de gestión del conocimiento en territorios inteligentes.
- Desmonopolizar lo público, favorecer la ES y fortalecer el Tercer Sector comofuentes de creación de empleo a escala local.
- Hacer rentable contratar y contribuir a la cohesión social mediante el fomento de los planes de RSC y la reforma jurídica a favor del triple balance de la empresa (económico, social y medioambiental).

El principio de Responsabilidad Social de las Entidades de un Territorio que surge de la consideración de la RSE como política “bottom up” y el trabajo en RED han permitido **situar a los Ayuntamientos y Diputaciones en el nivel de la planificación y diseño de las políticas de empleo**, nivel del que se encuentran excluidos por las competencias que marca la Ley de Bases del Régimen Local, superando de esta forma su rol de simples ejecutores de programas finalistas que en muchos casos impide que las entidades locales puedan adaptarlos a las necesidades del territorio donde se desarrolla.

Creemos que las DIPUTACIONES PROVINCIALES son las entidades que pueden liderar esta NUEVA CULTURA DEL TERRITORIO. Así lo propone REVES, red de Territorios socialmente responsables. Una trasposición del concepto de la RSE a las autoridades locales.

3.4. Una propuesta de definición del TSR

Tras el análisis efectuado del concepto, elementos y características del TSR, estamos en condiciones de proponer la siguiente **definición del TSR:**

Ecosistema territorial, cultural y social definido por unos límites geográfico-administrativos y dotado de una identidad ética diferenciada, en el que se integran una diversidad de actores de la Administración Pública, el tejido empresarial, las entidades sociales y la ciudadanía compartiendo una visión común que les lleva a cooperar en la construcción de un espacio policéntrico competitivo, equilibrado, sostenible y socialmente responsable.

4. Algunas propuestas de actuación para la creación de un espacio de RST

- Sensibilización de los agentes
- Construcción de una identidad territorial y de una imagen positiva del territorio
- Creación de espacios de diálogo y entendimiento multistakeholders en su territorio → buscar lo que une, no lo que separa
 - Acompañamiento de iniciativas de otros actores
 - Apoyo a la iniciativa emprendedora: formación, acompañamiento, facilitación de trámites y de financiación, apoyo a la transferencia de tecnología, etc.
 - Acciones de formación conjuntas entre Administración, empresas, gestores de distritos industriales, del sector financiero, etc.
 - Coparticipación en el diseño de planes de formación, planes de estudios, etc. adaptados a las necesidades futuras del territorio
 - Medidas para atraer capital humano altamente cualificado al TSR
 - Creación de Agendas comunes → ej.: agenda medioambiental ayuntamientos
 - Promoción y adaptación ad hoc de instrumentos de RS
 - Alianzas con empresas y agentes locales para la implantación de políticas
 - Dar ejemplo de buenas prácticas y RS → cláusulas sociales, contratación justa, etc.
 - Extender la RSE al territorio, cadena de subcontratación, cláusulas sociales, compra ética, códigos éticos
 - Identificar y comunicar objetivos de RS adaptados a su espacio local
 - Crear y mantener Sistemas de información como el SIMAE – PIRMB
 - Fomentar la cultura de trabajo en red

Málaga, 12 de diciembre de 2007

Documento elaborado por el **Grupo de Trabajo de ADRO** integrado por:

- Ana María Castillo Clavero - coordinadora
- Isabel M. Abad Guerrero
- Pilar Martínez Fernández
- María Ángeles Rastrollo Horrillo