

# **Responsabilidad Social Territorial: ejemplo de gobernanza innovadora y competitiva en Alcalá de Guadaíra**

**Celia Benitez Morales**

Directora Técnica de la Fundación Alcalainnova

**Maria Lorena Campos Urribarri**

Prof. Asociado Dpto. Cs. Económicas y Administrativas - Universidad Simón  
Bolívar

**José Manuel Vidal Gandul**

Técnico. Servicio de Innovación, Empresa y Emprendedores del Complejo de  
Innovación y Desarrollo de Alcalá de Guadaíra del Ayuntamiento Alcalá Guadaíra

## **Resumen**

El protocolo Para el Territorio Socialmente Responsable® es el resultado de una experiencia de gestión local sostenible que ha demostrado la importancia de la administración pública en la innovación social. Este artículo describe el proceso a través del cual se obtuvo dicho protocolo, sus características y principios, así como las ventajas que ofrece. Se presenta la definición de Territorio Socialmente Responsable (TSR) como contribución al desarrollo teórico de una incipiente área de investigación, cuyas perspectivas se ven favorecidas por los potenciales efectos prácticos sobre las alianzas públicas y empresariales a nivel local. Dicho protocolo ofrece ventajas competitivas a las administraciones públicas que se preparan para aprovechar las oportunidades que plantea la estrategia de crecimiento Europa 2020.

## **Abstract**

The Protocol for Socially Responsible Territory is the result of a local sustainability management experience, which has demonstrated the importance of public administration in social innovation. This article describes the process through which such protocol was obtained, its characteristics and its principles as well as the strengths that this protocol offers. The definition of Socially Responsible Territory (TSR) is presented as a contribution to the theoretical development of a new research area, whose prospects are favored by the potential practical effects on public and corporate alliances locally. This protocol offers competitive advantages to governments who are preparing to seize the opportunities from the Europe 2020 Strategy for Growth.

**JEL codes:** M14, R58, R11

## 1.- Introducción

En el marco de las iniciativas políticas de la Comisión Europea que promueven la innovación social, la administración pública local puede asumir un importante rol en la promoción de políticas socioeconómicas para “garantizar el crecimiento social y ambientalmente sostenible, el empleo y la calidad de vida en Europa”<sup>1</sup>.

Aunque los ámbitos en los que las instituciones locales están llamadas a innovar son numerosos (salud, empleo, educación, formación y desarrollo de capacidades, apoyo a las empresas, política industrial, desarrollo urbano, etc.) otras tantas pueden ser las oportunidades que se abren a los Estados miembros para poder llevar a cabo cambios a nivel local, debido a que la innovación social se ha integrado explícitamente en los reglamentos de los Fondos Estructurales europeos (FEDER y FSE).

Un ejemplo español de cómo la administración pública puede liderar el campo de la innovación social es el caso de la experiencia coordinada por la Fundación Alcalá Innova en Andalucía, que ha dado como resultado el Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup>. Dicho protocolo representa el producto visible de un amplio proceso de construcción de consensos y tejido de redes locales, que se desarrolló promoviendo la innovación institucional enfocada hacia la responsabilidad Social (RS) y que prepara el terreno para enfrentar los retos competitivos que plantea la estrategia Europa 2020 de crecimiento, para la próxima década a nivel local y regional.

El Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup> establece las bases para replicar experiencias de gobernanza local en plena consonancia con la línea de acción europea descrita en la Guía de la Innovación Social, realizada por la D.G. de Política Regional y Urbana y la D.G. de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión. Por lo que la aplicación de dicho protocolo puede representar una estrategia competitiva para la financiación europea de iniciativas de desarrollo local sostenible.

Además de las implicaciones pragmáticas apenas descritas, este artículo ofrece contribuciones al desarrollo teórico en materia de responsabilidad social, gobernanza y desarrollo local sustentable, ya que el caso de estudio que aquí se describe se enmarca en el ámbito de investigación sobre la responsabilidad social territorial (RST) que se encuentra en una fase incipiente de desarrollo.

Con el objetivo de describir el desarrollo y las implicaciones teórico-prácticas del Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup>, el contenido de este artículo se organizó en cuatro partes: la

primera presenta el marco referencial bajo el cual se ha realizado el análisis; la segunda ilustra del proceso que condujo al diseño e implementación del Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup>; la tercera describe dicho protocolo y la cuarta analiza las perspectivas que los resultados de la experiencia ofrecen al desarrollo de las líneas de investigación y las respectivas estrategias de acción derivadas; para finalizar estableciendo una serie de conclusiones a partir del caso de estudio objeto de este artículo.

## 2.- Marco Referencial

Se entiende Territorio Socialmente Responsable “un espacio geográfico que decide, a través de sus representantes en la acción de gobierno, poner en marcha un proceso participativo que dote a su estructura social de los recursos y habilidades necesarias para crear y mantener sistemas normativos y de valores que aseguren un desarrollo local sostenible y la calidad de vida de sus habitantes”.<sup>2</sup>

Este concepto se enmarca en un área de investigación, aún incipiente, que se conoce como Responsabilidad Social Territorial (RST). No existe un uso consensuado del concepto de RST, las diferentes definiciones se centran en establecer qué caracteriza a un territorio que sea socialmente responsable.

Castillo Clavero et al (2007) resumen la evolución del concepto diciendo que “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”<sup>3</sup>. Pese a que dichos autores se quejan de una escasa puesta en práctica de la RST, se han hecho intentos de materializarla a través de diferentes iniciativas. Sin embargo, no siempre se formalizan las aplicaciones de la RST, lo que impiden su réplica en otras realidades territoriales.

Quienes, en cambio, sí han formalizado su experiencia es la Red Europea de Ciudades y Regiones para la Economía Social (REVES por sus siglas en inglés), que registró la sigla en inglés del nombre Responsabilidad Social Territorial<sup>\*</sup> describiéndola como “una metodología para la planificación local que integra las dimensiones sociales, económicas, culturales y ambientales. Se basa en un proceso de gobernanza participativa, que tiene como objetivo la mejora de la calidad

---

<sup>\*</sup> Hay que evitar confundir las siglas en inglés -TSR por "territorial social responsibility"- y las usadas en este artículo para referirnos, en español, al concepto de Territorio Socialmente Responsable.

para toda una comunidad en un territorio determinado, a través de una mayor cohesión social, el desarrollo sostenible, la eficiencia económica y la democracia en general”.<sup>4</sup> Sin embargo, la metodología de esta red no logra difundirse de forma capilar.

En España, la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social, y de la Responsabilidad Social de las Empresas (Ministerio de Empleo y Seguridad Social) ha establecido una red (RETOS) a la cual han adherido formalmente 28 entidades territoriales. En este caso se han realizado múltiples iniciativas que involucran entidades públicas y privadas a diferentes niveles territoriales. Dichas iniciativas son heterogéneas<sup>†</sup>, por lo que puede decirse que en el panorama actual no se ha logrado la sistematización de los esfuerzos, de manera que las buenas prácticas y las iniciativas exitosas de RST puedan difundirse y que los diferentes territorios puedan hablar un lenguaje común de la RS, pudiendo medirse y compararse los avances que cada territorio hace en esta materia.

No podría negarse que las alianzas orientadas a la RSE entre entidades públicas y privadas sean parte de la RST, en esta categoría también pueden incluirse las redes territoriales que promueven el modelo de crecimiento económico sostenible. Sin embargo, no puede reducirse la RST a las formas en las que esta se ejecuta.

La RST habría surgido como elaboración teórica de la constatación práctica que demuestra que la RS no puede centrarse en la empresa individual, sino que se refiere a la colectividad entera<sup>5</sup>. Esto se debe a que la RS abarca un contexto más amplio, cuyo sujeto es una comunidad y todo el territorio en el que hacen vida los grupos de interés, con el objetivo de construir desarrollo sustentable a partir de lo local. “

Ante estas primeras aproximaciones que ven a la RST como una estrategia territorial de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), cabría advertir que se pudiera estar confundiendo la perspectiva de múltiples actores -propia de la RSE- con la realidad transversal que los acomuna.

Es decir, el hecho de que en la RS se involucren múltiples actores -como empresas, zonas francas, parques industriales o tecnológicos, gobiernos locales, academia, representantes de la comunidad y la sociedad civil, etc.- no implica que sea equivalente a RST. Eso se debe a que el adjetivo ‘territorial’ no se refiere solamente al área geográfica de acción de los grupos de interés, sino a una realidad sociocultural mucho más compleja, que responde a un proceso de construcción colectiva<sup>6</sup>. Esa misma idea lleva a afirmar que el fundamento de la RST es el redescubrimiento de los valores compartidos por los agentes económicos, sociales e institucionales dentro de un territorio<sup>7</sup>.

---

<sup>†</sup> *Un buen ejemplo de estas iniciativas puede verse en (López García, 2013)*

El paso hacia la responsabilidad colectiva propia de la RST requiere estimular a los actores arraigados para que estos cooperen en el desarrollo mediante acciones coordinadas. Este tipo de acciones, además de convertirse en instrumento eficaz para la gestión sostenible del territorio, fragua un nuevo concepto de gobernanza que explotando las sinergias entre las organizaciones públicas, privadas y sociales permea hasta el mismo proceso de formulación de políticas públicas.<sup>8</sup>

Un elemento constitutivo de la RST son las redes de carácter público-privadas y sin fines de lucro. Sin embargo, la investigación empírica en este ámbito es escasa y su ejemplo más sistemático es la línea de investigación desarrollada por Mara De Baldo quien describe el rol de los valores compartidos por los protagonistas del territorio como el hilo que entre activismo y sensibilidad teje la responsabilidad social y la sostenibilidad territorial. Ese mismo tejido es lo que otros autores llaman 'capital social' con el que territorio cuenta y que depende del tejido general de relaciones que poseen sus actores, de lo valiosos que sean los recursos aportados por dichos contactos, de la fluidez de la información entre los miembros de esas redes y de la calidad de la dimensión relacional (confianza y otros incentivos que se derivan de la historia y la reputación)<sup>9</sup>.

De Baldo y sus coautores, basándose en los resultados de la evaluación de iniciativas gubernamentales a nivel local en Italia, caracterizan el papel que desempeñan los gobiernos en la promoción de la responsabilidad social e identifican diversas estrategias de gobernanza orientadas a la RSE. Sus resultados sugieren que el estilo de gobierno centralizado delimita la participación local, mientras que donde los gobiernos locales y regionales desempeñan un mayor rol promotor de la RSE surgen importantes iniciativas territoriales que incluían empresas pequeñas y medianas.

También se encuentran referencias a los trabajos de Perrini, Pogutz, y Tencati (2006)<sup>10</sup> que, en su descripción sistemática de las experiencias de RSE en red, mencionan la certificación como instrumento usado sea en el sector privado que en el sector público. Particularmente relevante a nuestros fines resulta la identificación de iniciativas que han sido promovidas a nivel regional y provincial para garantizar la certificación ético-social.

Otros trabajos dejan vislumbrar el elemento más estratégico de la RST, advirtiendo que esta puede potenciar la competitividad local y regional. En este sentido, hay quien infiere que la política pública y los factores intangibles presentes a nivel local se tornan fuentes de ventajas competitivas, provenientes de las relaciones extraeconómicas que pueden incidir en el desarrollo territorial.<sup>11</sup>

Por otro lado hay quien señala que las susodichas relaciones se tornan estratégicas y crean ventajas competitivas en la medida en que sean capaces de generar formas de integración duraderas, que se traduzcan en acciones formales y construyan patrones más complejos y perdurables de actividades coordinadas entre ellos. En dicho caso la ventaja surge por formulación de una estrategia competitiva más anclada con el entorno, lo que conlleva a beneficios en términos

de reducción de costos, transferencia de conocimiento, innovación, acceso a nuevos mercados, etc.<sup>12</sup>

A nivel productivo la colaboración en el ámbito local puede asumir diferentes formas de integración: consorcios, *clusters*, redes, parques industriales y tecnológicos etc. Pero, en cualquier caso conllevan la necesidad de establecer formas de reconocimiento, de definición de condiciones o conductas pactadas de medición o evaluación de resultados, siendo ahí donde tiene cabida el protocolo objeto de este artículo.

Dicha necesidad de evaluación del desempeño condujo en 2006 a un intento de codificación de la RSE multi-actores en el ámbito territorial. Se trataba de un sistema de indicadores de comportamientos socialmente responsable específicos para las PYME de la Región Marche en Italia. Esa experiencia podría considerarse precursora de la evaluación de la RST, para alcanzar la cual hay que pasar del gobierno a la gobernanza, que responde a un “cambio de la lógica de una planificación procesual a una interactiva orientada al desarrollo integral y sostenible”, de la lógica de la política *top-down* a las formas de cooperación de varios niveles, donde la responsabilidad y la división técnica del trabajo político-administrativo da paso a la coordinación entre los múltiples actores ,que se comportan de forma activa y responsable sin importar su origen público o privado, ni sus fines lucrativos o altruistas.

En España se produjo un “Modelo de Evaluación Participativo Contextualizado” (MEPAC) que permitía evaluar el resultado de proyectos mancomunados con la participación activa de los actores implicados, quienes establecían *a priori* qué aspectos se evaluarían, para así incluir los valores e intereses de los implicados en el modelo evaluativo. El MEPAC, diseñado en la Universidad de Granada para aplicarlo a un programa de orientación e inserción laboral que involucraba a 166 municipios de la provincia de Granada, generó veintidós indicadores para obtener la evaluación formativa y acumulativa del Programa<sup>13</sup>.

Si bien el MEPAC está acorde con la perspectivas de múltiples grupos de interés (*multi-stakeholders*) y sus resultados en términos de construcción de apoyo político local obtuvo importantes resultados concretos; el modelo no constituye un formato estándar replicable, pues prevé la construcción *ad-hoc* de indicadores para cada proyecto específico. Mientras que el protocolo desarrollado por las fundaciones Alcala Innova y Det Norske Veritas en Alcalá de Guadaíra se configura como un sistema de gestión del desarrollo sostenible basado en un ciclo de mejora continua, evaluable por tercera parte, que permite alcanzar la distinción de Territorio Socialmente Responsable a toda unidad territorial que aspire a obtenerlo. Pues, como sus autores especifican:

*Aunque este Protocolo parte de la aplicación en urbes (ciudades, municipios, etc.), ha madurado lo suficiente para ser transferible a otros tipos de territorios, siempre y cuando entendamos que un territorio es un espacio delimitado y donde cada metro cuadrado es propiedad de alguien (ciudadano, empresa, institución, otro) que actúa e influye en él.<sup>14</sup>*

El Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup> se presenta como un modelo de aseguramiento del desarrollo local sostenible que integra en un esquema único y replicable aspectos de la Agenda 21, la gobernanza y la Responsabilidad Social Corporativa. Dicho protocolo combina los principios de sostenibilidad, planificación urbana, *smartcity* y ciudades educativas con un enfoque hacia la planificación estratégica y el análisis de riesgos.

Este protocolo fue validado por un panel de expertos independientes provenientes de universidad, la empresa y el tercer sector con la aplicación de una metodología basada en el desarrollo local y ha dado lugar a una marca registrada a nivel internacional por Fundación Alcalá Innova en el año 2009.<sup>15</sup>

### **3.- El Caso Alcalá de Guadaíra Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup>**

Alcalá de Guadaíra hizo una primera aproximación al desarrollo sostenible con la aplicación del concepto de sostenibilidad territorial en su planificación estratégica durante el periodo 1998 -2008. Esta iniciativa se concretó con la firma de un acuerdo de colaboración, en el año 2006, entre el Ayuntamiento de la ciudad y el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIF/OIT, Programa Delnet, Naciones Unidas).

Esa primera iniciativa puso en marcha un proceso de I+D social que constituyó la experiencia de RST en Alcalá de Guadaíra, y que se describe a continuación (Ilustración 1)





**Ilustración 1- experiencia de RST en Alcalá de Guadaíra <sup>16</sup>**

Concebida inicialmente como un proceso de diálogo abierto entre los actores Socioeconómicos más representativos de la ciudad en torno al tema de la Responsabilidad Social, el punto de partida de su desarrollo teórico y metodológico fueron los diez principios de Global Compact en un intento de adaptarlos a la realidad social, económica y medioambiental de la ciudad (periodo 2006-2007 de la Ilustración 1).

El trabajo y la discusión sobre cómo llevar a la práctica dichos principios representaron un esfuerzo de varios meses, involucrando a un equipo multidisciplinario de técnicos del Ayuntamiento de la ciudad, expertos del Centro Internacional de Formación de la OIT y numerosos actores socioeconómicos con los que se trabajó de forma individual y colectivamente. En el taller conclusivo de esta primera fase, celebrado en junio de 2008, participaron 66 actores socioeconómicos de Alcalá de Guadaíra avalaron la Hoja de Ruta para la acción 2009-2011 en Alcalá de Guadaíra que era el resultado de dicho esfuerzo (Periodo 2008 de la Ilustración 1).

La hoja de ruta (periodo 2009-2011 de la Ilustración 1) se puso en práctica a través de un Programa de Apoyo a la RST, que tuvo como objetivo general:

*“mejorar la calidad de vida y trabajo de la población que reside o trabaja en Alcalá de Guadaíra impulsando un renovado modelo de desarrollo local sostenible y socialmente responsable, menos vulnerable a los impactos negativos de los periodos de crisis y que facilite el crecimiento futuro de la economía alcalaíña a través del trabajo concreto del Programa en los siguientes campos:*

*Mejora en la calidad en el empleo a través de una mayor responsabilidad sociolaboral, una mejor gestión de la diversidad y el reforzamiento de la necesaria compatibilización de la vida familiar con la profesional.*

*Respeto al medio ambiente; proteger el medio ambiente local y aprovechar los retos medioambientales también como una oportunidad para la generación de actividad económica diversificada y la creación empresa y empleo.*

*Mejora de la vertebración y relación entre la Alcalá urbana y la industrial como vía para reforzar la solidez del modelo de desarrollo alcalaño y, sobre todo, su sostenibilidad a medio y largo plazo”*

<sup>17</sup>.

En los años siguientes se desarrolló el Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup> que es uno de los resultados más trascendentes de esta experiencia, (periodo 2011-2013 de la Ilustración 1). La implementación de dicho protocolo ayudará a que el territorio sea gobernado y gestionado de forma responsable. Sus autores lo describen explicando:

*“los [Territorios Socialmente Responsables] aspiran a convertirse en la referencia de un modelo de desarrollo económico basado en la gobernanza y la corresponsabilidad, que implica a la ciudadanía, empresas e instituciones en un proceso de mejora continua que tiene en la innovación y la educación a sus principales factores de cambio.*

*En este nuevo marco, uno de los principales roles de los Ayuntamientos pasará a ser el de organizador colectivo de las capacidades de respuesta de la ciudad, de una ciudad más responsable y competitiva. Y es que la principal ventaja económica de un territorio, es cada vez más la ventaja colaborativa: la capacidad de su capital social para generar redes y sistemas de cooperación que potencien la creatividad y el conocimiento local, facilitando su transformación en innovaciones sociales y económicas”<sup>18</sup>*

El proceso, sucintamente descrito, ha ido forjando un Marco estratégico que permitirá a Alcalá de Guadaíra estar preparada para enfrentar los retos y oportunidades que la estrategia de crecimiento Europa 2020 plantea para la próxima década.

#### **4.- En qué consiste el Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup>**

Este protocolo se configura como un sistema de gestión del desarrollo sostenible basado en un ciclo de mejora continua, evaluable por tercera parte. Para que este protocolo pueda ser incorporado de manera efectiva en el territorio es necesario que se cumplan seis requisitos mínimos, que se describe a continuación:

***.- Requisito 1- Liderazgo/Compromiso a través de:***

Compromiso firmado por los representantes institucionales del territorio, público y comunicado a los grupos de interés.

Establecimiento del Código de Conducta que incorpore los principios de Responsabilidad Social del Territorio.

Adopción del Plan Estratégico que desarrolle su compromiso como Territorio Socialmente Responsable.

Compromiso de dotación de los recursos necesarios para conseguir un TSR.

Nombramiento de una Oficina Técnica TSR y de un responsable de dicha oficina.

***.- Requisito 2- Relación con los grupos de interés:***

Identificación de los grupos de interés y definición del modelo de relación.

***.- Requisito 3- Diagnostico del Territorio:***

Diagnóstico del Territorio. Evaluación de materialidad para determinar cuáles de las 20 sub-áreas de impacto son más relevantes e importantes para el territorio.

Este diagnóstico tendrá en cuenta: la percepción de los Grupos de Interés, la Identificación y análisis de riesgos y oportunidades relacionados con cada una de las 20 sub-áreas de impacto y la priorización de las sub-áreas con enfoque y comunicación a los grupos de interés.

***.- Requisito 4- Definición plan de acción:***

Plan de acción concreto para la consecución de los objetivos en el tiempo requerido.

***.- Requisito 5- Seguimiento y Medición. Mejora Continua:***

Seguimiento y medición de auditorías internas, incidentes, indicadores, resultados, métodos de participación y relación con grupos de interés. Revisión del Sistema TSR

***.- Requisito 6- Comunicación:***

Comunicación a los grupos de interés del progreso como TSR

El Protocolo establece un lenguaje común al enumerar los términos y definiciones que se usarán en todo el proceso.

Con el objeto de armonizar las actitudes y las expectativas de todos los involucrados, el protocolo requiere de la definición de los principios que guiarán a los actores del territorio.

Si bien el protocolo deja la potestad de elegir los principios de responsabilidad territorial que servirán de base para su desarrollo con TSR, han sido integrados en su propio diseño una serie de principios con objeto de cumplir con su propósito, considerando que determinarán en gran

medida el proceso de desarrollo y evaluación de TSR. Dichos principios, enumerados en la Ilustración 2, corresponden en algunos casos a principios aplicados también en otros protocolos de RS como el *Accountability Principles Standard*, los principios de la Declaración de Río sobre el Medioambiente y el Desarrollo y en la norma ISO 26000.

## Protocolo TSR

### 11 Principios tsr

El territorio tiene la potestad de elegir los principios de responsabilidad territorial que servirán de base para su desarrollo con TSR

- 🌿 Inclusión
- 🌿 Materialidad
- 🌿 Participación de los Grupos de Interés
- 🌿 Principio preventivo / de precaución
- 🌿 Respeto y superación del principio de Legalidad
- 🌿 Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- 🌿 Comportamiento ético
- 🌿 Transparencia
- 🌿 Rendición de cuentas
- 🌿 Gobernanza del territorio
- 🌿 Del enfoque Local al Desarrollo Sostenible Global



**Ilustración 2- Principios del Protocolo TSR<sup>19</sup>**

El protocolo identifica las Áreas y Sub-áreas de Impacto, las mismas se exponen en la Ilustración 3, que enumera aquellos ámbitos de actuación sobre los que el territorio tiene un impacto di recto o indirecto.

## Protocolo TSR

### Áreas y Sub-áreas de Impacto

#### ECONOMÍA / EMPLEO

- Condiciones Laborales
- Diversidad/Inclusión
- Conciliación
- Empleo estable y de Calidad
- Gestión de Empresas

#### SOCIAL / EDUCACIÓN

- Educación
- Acceso Informática
- Movilidad y Accesibilidad
- Derechos Humanos
- Sanidad

#### MEDIOAMBIENTE

- Residuos y Emisiones
- Biodiversidad y Ecosistemas
- Cambio Climático
- Recursos Naturales
- Impacto paisajístico

#### GOBERNANZA /

#### PARTICIPACIÓN CIUDADANA

- Transparencia
- Buen Gobierno
- Conflicto de Intereses
- Fraude económico, soborno, cohecho

### Ilustración 3- Áreas y Sub-áreas de Impacto del Protocolo TSR <sup>20</sup>

Para ser considerado un territorio socialmente responsable se debe realizar una evaluación de materialidad. Esto ayuda al territorio a determinar cuáles de las 20 sub-áreas de impacto (citadas en la Ilustración 3) son más relevantes e importantes para el territorio. Una vez realizado un diagnóstico de la sostenibilidad del Territorio de forma participada por los grupos de interés, se establece un mapa de riesgos de las áreas de impacto en función de los cuales se realizarán las acciones de mejora.

Dicho diagnóstico (requisito 3) prevé la evaluación sobre la percepción de los grupos de interés, la identificación y análisis de riesgos y oportunidades de responsabilidad social y priorización de las sub-áreas y comunicación a los grupos de interés.

Basado en la fase diagnóstica del protocolo, se pasa a la definición del plan de acción (requisito 4) que prevé el establecimiento de objetivos, implementación de programas y proyectos de desarrollo que apunten al desarrollo sostenible local en las áreas identificadas como prioritarias.

La ejecución de los programas y proyectos debe ir acompañada de un seguimiento y medición del sistema puesto en marcha (requisito 5) que contemple auditorías internas sobre sostenibilidad en el territorio, sistema para identificación y gestión de incidentes, establecimiento de indicadores claves de desempeño, medición y seguimiento continuos de los resultados que se van obteniendo, evaluación de los métodos de participación y relación con grupos de interés, así como la revisión del sistema en sí mismo.

Finalmente el requisito 6 subraya que es necesario comunicar el progreso de la iniciativa TSR a todos los grupos de interés, no sólo a los representantes incluidos en el programa de

relación con grupos de interés del territorio, sino también a la comunidad y la población en general. Se sugieren como buenas prácticas la elaboración de Informes o Memorias de Responsabilidad Social periódicos, así como la difusión pública y transparente de los indicadores clave de desempeño (KPIs).

Un elemento clave de comunicación hacia los grupos de interés de un TSR que aporta credibilidad y confianza es la obtención de la marca Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup>, a la que puede tenerse acceso sólo después de superar satisfactoriamente un proceso de evaluación independiente por una entidad de tercera parte.

Dicho proceso de evaluación prevé una auditoría e incorpora un sistema de puntuación para evidenciar la mejora continua del territorio y una marca propia que representa el tránsito de un territorio hacia la sostenibilidad a través de la integración de sus vertientes sociales, económicas y medioambientales, tal y como se muestra en la Ilustración 4.

El Nivel Básico, indicado en la Ilustración 4, se obtiene implementando los requisitos 1 y 2, mientras que el resto de niveles requiere la implantación de todos los requisitos y según el grado de maduración del sistema se irán adquiriendo el resto de niveles. Una vez realizada la auditoría inicial del TSR, se establecen 2 años como periodo máximo para llevar a cabo la reevaluación del territorio.

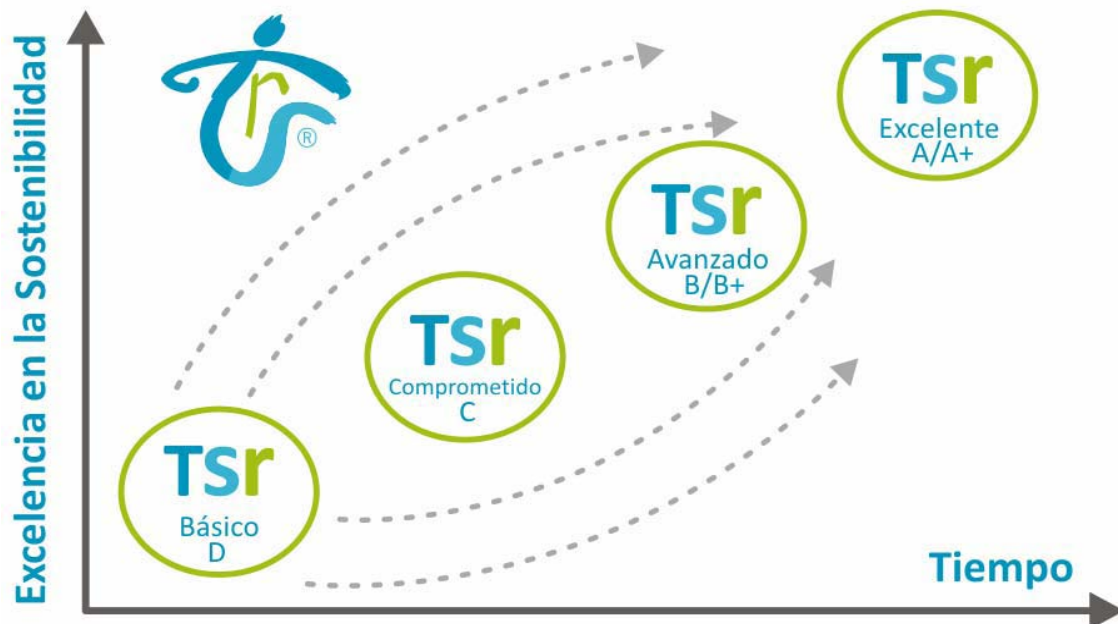


Ilustración 4 - Territorios Socialmente Responsables, ruta hacia la excelencia<sup>21</sup>

## 5.- Las Ventajas Competitivas de convertirse en Territorio Socialmente Responsable

La ventaja competitiva que representa el haber alcanzado el reconocimiento de Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup> se fundamenta en que las Áreas y Sub-áreas de Impacto que este protocolo prevé. Dichas áreas y sub-áreas están en plena consonancia con los cinco objetivos en materia de empleo, innovación, educación, integración social y clima/energía que la estrategia Europa 2020 ha establecido como pilares para la ejecución de políticas públicas y la financiación de proyectos de investigación e innovación para el periodo 2014-2020. Entre los beneficiarios de dichas financiaciones se encuentra centros de investigación, empresas, centros tecnológicos y entidades públicas, por lo que iniciativas de gobernanza local -como la descrita en este caso de estudio- tendrán oportunidades para generar impactos reales en la realidad local.

Sin embargo esta implicación práctica no es la única que justifica la adopción de un protocolo como el que ilustra este caso de estudio; emprender el camino de la responsabilidad social territorial supone iniciar un proceso continuo de creación de riqueza en un territorio, en búsqueda de un equilibrio propio entre las necesidades y oportunidades en ámbito social, económico y medioambiente.

Estas ventajas competitivas empiezan a dar resultados pues, desde el establecimiento del Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup>:

- El desarrollo y puesta en marcha del plan Urban Alcalá, cofinanciación en un 80% por la Unión Europea a través del programa operativo FEDER para Andalucía 2007-2013, es otro ejemplo de cómo las sinergias establecidas a partir de la experiencia de desarrollo del protocolo continúan dando frutos.<sup>‡</sup>
- La metodología y las dinámicas fruto del proceso de diseño del Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup> sirvieron de base para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto Alcalá+i, cuyo objetivo es impulsar innovación en emprendedores y PYMES, para el que se obtuvo la cofinanciación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional.<sup>§</sup>

---

<sup>‡</sup> Ver <http://urban.ciudadalcala.org/presentacion/introduccion>

<sup>§</sup> Ver <https://www.alcalai.es>

- En Octubre 2013 la Universidad Pablo de Olavide ha firmado un convenio de Colaboración con la Fundación Alcalá Innova para el desarrollo del Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®22</sup>
- El Consejo de Administración del Parque Científico y Tecnológico de Huelva emitió en 2012 emitido una declaración de interés a conseguir la calificación de TSR<sup>23</sup> y en 2014 el Parque Científico Tecnológico de Huelva pasó la auditoria TSR para el nivel básico<sup>24</sup>.

## 6.- Conclusiones

Un proceso como el puesto en marcha para el desarrollo y la aplicación del Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup> lleva a tomar conciencia de los generadores de valor de un territorio, como lo son: la riqueza cultural de un área, su tradición, su saber, que conforman una identidad territorial susceptible de ser valorizada.

El refuerzo de la legalidad que acompaña la aplicación del Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup> crea capacidad para cumplir con requisitos legales y normativos que facilitan la obtención de cofinanciamiento para las iniciativas correspondientes.

El proceso que se pone en marcha para aplicar el Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup> mejora la capacidad de un territorio de generar los activos necesarios para atraer y retener el capital como elemento dinamizador de la economía local.

La gobernanza participativa que debe ponerse en marcha para aplicar el Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup> permite identificar, establecer y mantener las condiciones que contribuyen a hacer agradable y valiosa la vida para que todos los actores socioeconómicos que ubiquen su residencia en el territorio.

La experiencia descrita en este caso de estudio ha generado efectos positivos sobre la capacidad de innovación y adaptación, que se construye estableciendo redes de cooperación o relaciones con otras organizaciones y generando alianzas que terminan por mejorar la posición competitiva del territorio.

La sistematización de la metodología plasmada en el Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup> contribuye a materializar el paradigma de la RST y a impulsar su aplicación práctica, constituyendo también una herramienta válida para adecuar la gestión públicas a los objetivos de la sustentabilidad y la gobernanza.



La estructura del Protocolo Territorio Socialmente Responsable<sup>®</sup> permite su aplicación a territorio de diferente índole como los de una comunidad universitaria o los parques tecnológicos.

## Referencias Bibliográficas

- Azuero-Rodríguez, A., Melo, J. M., & Garcia, M. (2011). Una Presentación de la Región Socialmente Responsable del Norte del Cauca. *Cuadernos de Administración de La Facultad de Ciencias de La Administración de La Universidad Del Valle*, 27(45), 109–122.
- Benitez-Morales, C. (2013). *Experiencia de Alcalá de Guadaíra en responsabilidad social del territorio*.
- Benitez-Morales, C. (2015, May 25). Re: RV: Atlantic Review of Economics: Disposición para evaluar el trabajo adjunto. Retrieved from <https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&pli=1#search/atlantic%40economistascoruna.org/14d4cbc0d8a39bac?compose=14d8ad27c1024f48>
- Castillo Clavero, A. M., Abad Guerrero, I. M., Martínez Fernandez, P., & Rastrollo Horrillo, M. Á. (2007, December 12). DOCUMENTO BASE SOBRE LOS TERRITORIOS SOCIALMENTE RESPONSABLES. Retrieved from <http://www.empleo.gob.es/uafse/es/cop/redretos/01.pdf>
- Comisión Europea. (2013, February). GUÍA DE LA INNOVACIÓN SOCIAL.
- De Baldo, M. (2010). VALUES-BASED PUBLIC-PRIVATE NETWORKS BEST PRACTICES IN ITALIAN LOCAL GOVERNMENT: THE CASE OF “REGIONE MARCHE. *Corporate Ownership & Control*, 8(1), 772–784.
- Del Baldo, M., & Demartini, P. (2012). BOTTOM-UP OR TOP-DOWN: WHICH IS THE BEST APPROACH. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(3), 381–400.
- Det Norske Veritas Business Assurance España S.L. (2013). Protocolo TSR. Herramienta para incorporar criterios de Sostenibilidad y Responsabilidad Social en el Territorio.
- Det Norske Veritas, & Fundación Alcalainnova. (2013). *Protocolo Territorio Socialmente Responsable* (Protocolo No. Edición 2) (p. 45).
- García-Casal, I., & Leonardi, V. (n.d.). Los factores intangibles como fuente de desarrollo local. Algunas reflexiones sobre el rol de las políticas públicas.
- Glunta, G., Martignetti, L., & Schlüter, R. (2006). Guidelines for trs® process. Shortcut. MESOGEA BY GEM s.r.l.
- Gutiérrez Limones, A. (2013, April). Territorio Socialmente responsable [Revista Andalucía Económica. Abril 2013. N° 253, pag. 68-69.].

- López Casero, F. M. (2012, March 28). Declaración de Interés. Consejo de Administración del Parque Científico y tecnológico de Huelva. Retrieved from <http://www.pcthuelva.es/images/Declaracion%20de%20Interes.pdf>
- Lopez García, G. (2013, July). *Desarrollo Local económica y socialmente responsable. Análisis del caso Avilés Avanza* (Trabajo final Máster en políticas Sociales y Bienestar). Universidad de Oviedo. Retrieved from [http://dspace.sheol.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/20354/3/TFM\\_Lopez%20Garcia,%20Gema.pdf](http://dspace.sheol.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/20354/3/TFM_Lopez%20Garcia,%20Gema.pdf)
- Montoya Cárdenas, L. V., & Castellanos, F. O. (2009). Aplicaciones contemporáneas de la integración para el incremento de la competitividad. Presented at the 4<sup>o</sup> Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad 2009, Guanajuato, Mexico.
- Oficina de Convenios. (2013). *RELACIÓN DE CONVENIOS* (Relación de Convenios No. ANX II) (p. 2). Sevilla: Universidad Pablo de Olavide. Retrieved from [http://www.upo.es/organos\\_colegiados/export/sites/ocgg/ConsejoGobierno/informes\\_acuerdos\\_y\\_actas/actas/2013/documentos/acta\\_14\\_sesion/anx\\_II\\_Relacion\\_Consejo.Gob\\_07.10.13.pdf](http://www.upo.es/organos_colegiados/export/sites/ocgg/ConsejoGobierno/informes_acuerdos_y_actas/actas/2013/documentos/acta_14_sesion/anx_II_Relacion_Consejo.Gob_07.10.13.pdf)
- Pérez Sánchez, M., Trinidad Requena, A., & Ortega Pérez, N. (2013). EL MODELO DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVO CONTEXTUALIZADO (MEPAC) APLICADO AL PROYECTO “GRANADA-EMPLEO.” *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales* 5, N<sup>o</sup> 15, 179–194.
- Perrini, F., Pogutz, S., & Tencati, A. (2006). Corporate Social Responsibility in Italy: State of the Art. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 65–91.
- Zorteza, M. (2009). *Valorizar la Biodiversidad para Promover el Desarrollo Humano y Sostenible*. Retrieved from [http://zortezasandri.it/sites/default/files/allegati/1/022%20Valorizar%20la%20biodiversidad\\_0.pdf](http://zortezasandri.it/sites/default/files/allegati/1/022%20Valorizar%20la%20biodiversidad_0.pdf)

---

<sup>1</sup>(Comisión Europea, 2013, p. 3)

<sup>2</sup>(Det Norske Veritas & Fundación AlcaláInnova, 2013, p. 5)

<sup>3</sup>(Castillo Clavero, Abad Guerrero, Martínez Fernández, & Rastrollo Horrillo, 2007, p. 2)

<sup>4</sup>(Glunta, Martignetti, & Schlüter, 2006, p. 7 Introducción)

<sup>5</sup>(Zorteza, 2009)

<sup>6</sup>(Azüero-Rodríguez, Melo, & García, 2011)

<sup>7</sup>(Mara De Baldo, 2010, p. 774)

<sup>8</sup>(M. Del Baldo & Demartini, 2012)

<sup>9</sup>(García-Casal & Leonardi, sf.)

- <sup>10</sup> (Perrini, Pogutz, & Tencati, 2006)  
<sup>11</sup> (M. Del Baldo & Demartini, 2012, p. 387)  
<sup>11</sup> (García-Casal & Leonardi, *sf*)  
<sup>12</sup> (Montoya Cárdenas & Castellanos, 2009)  
<sup>13</sup> (M. Del Baldo & Demartini, 2012, p. 779)  
<sup>13</sup> (Pérez Sánchez, Trinidad Requena, & Ortega Pérez, 2013)  
<sup>14</sup> (Det Norske Veritas & Fundación AlcalalInnova, 2013, p. 3)  
<sup>15</sup> (Gutiérrez Limones, 2013)  
<sup>16</sup> (Benítez-Morales, 2013)  
<sup>17</sup> (Det Norske Veritas & Fundación AlcalalInnova, 2013, p.3)  
<sup>18</sup> (Det Norske Veritas Business Assurance España S.L., 2013, p.2)  
<sup>19</sup> (Benítez-Morales, 2013)  
<sup>20</sup> (Benítez-Morales, 2013)  
<sup>21</sup> (Det Norske Veritas & Fundación AlcalalInnova, 2013)  
<sup>22</sup> (Oficina de Convenios, 2013)  
<sup>23</sup> (López Casero, 2012)  
<sup>24</sup> (Benitez-Morales, 2015).