



*El* **AWARDS** *Manual*

**Manual para la implantación  
de un enfoque de  
Desarrollo de Vida Sostenible  
(*SLD – Sustainable Life Development*)**

*Octubre 2007*

*El proyecto AWARDS está apoyado por la Comisión Europea bajo el Fondo Social Europeo – Artículo 6 Acciones Innovadoras (Convenio N° VS/2005/0315)*



**UNION EUROPEA  
Fondo Social Europeo  
Artículo 6 Medidas Innovadoras**



# La Carta Europea de

## “*Desarrollo de Vida Sostenible*”

Murcia, España

19 de Octubre de 2007

Nosotros, los participantes en la Conferencia final del proyecto AWARDS inauguramos un nuevo enfoque para combinar las estrategias para el Desarrollo Sostenible y la gestión de la Edad y del Género.

Este nuevo enfoque, llamado *Desarrollo de Vida Sostenible (SLD)*, fue elaborado y probado por el proyecto AWARDS (Mujeres trabajadoras mayores que tienen como objetivo la renovación del desarrollo hacia una vida sostenible) apoyado por el Fondo Social Europeo – Artículo 6.

El nuevo enfoque elige la calidad de vida para asegurar un mejor futuro a las generaciones presentes y futuras reconciliando el progreso social, la preservación ambiental y el crecimiento económico.

Según el nuevo enfoque, “*Vida Sostenible es la conducta humana basada en la capacidad para acceder a los recursos integrando las funciones económica, medioambiental y socio-cultural para satisfacer simultáneamente las necesidades de diferentes personas, generaciones y territorios*”.

El nuevo enfoque correlaciona los Planes de Acción territoriales, las Iniciativas Piloto empresariales y los Talleres de Futuras Perspectivas para:

1. fomentar la equidad, justicia social y solidaridad entre generaciones y comunidades mejorando la gestión de la edad y del género, la flexicurity (flexibilidad y seguridad) y la cohesión multicultural
2. integrar la dimensión ambiental en todos los aspectos de comportamiento humano para reutilizar, reciclar y reducir el consumo de recursos naturales mejorando la calidad de vida en ciudades, pueblos y lugares de trabajo
3. promover la innovación y competitividad a la vez que se reducen los desequilibrios regionales y locales
4. implicar a todos los stakeholders afectados en la toma de decisiones valorando democracia, subsidiariedad y diversidad
5. despertar la conciencia pública en todos los campos de la vida aumentando la educación, la formación, la investigación, las buenas practicas y el avance tecnológico

Ahora es el momento de pasar de las acciones episódicas y sectoriales a estrategias integradas y a largo plazo. Por lo tanto, nos comprometemos a popularizar, divulgar y actualizar el nuevo enfoque, sus métodos e instrumentos a fin de promover, apoyar y supervisar otros proyectos en la Unión Europea.

## Agradecimientos

Este manual conecta cuestiones teóricas y procedimientos operacionales para implantar el enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (*SLD - Sustainable Life Development*).

Una versión provisional de este manual se elaboró en enero de 2006 y fué utilizada por casi 40 investigadores y 80 *stakeholders* para realizar todas las fases del proyecto AWARDS. Los resultados progresivos de la investigación y los valiosos comentarios de todos los socios fueron útiles para mejorar la versión provisional llegando a este manual aprobado durante la conferencia final de Murcia (España) el 19 de octubre de 2007.

El manual está sin embargo abierto a discusión pública para ser mejorado como instrumento dirigido a promover nuevos proyectos SLD (*Sustainable Life Development*).

El manual es el resultado de un trabajo colectivo realizado por los socios de AWARDS con una contribución particular de:

Pietro Natale, Scilla Fagnoni, Elena Bensi	Provincia di Piacenza
Paolo Grasso, Alberto Ceccarelli, Serena Bracciali, Agnese Del Gamba	Provincia di Arezzo
Doroteo López, Mónica Dopico, Luz M <sup>a</sup> Arrondo, Ana González-Llanos, M <sup>a</sup> Soledad Novo	Fundación Ferrol Metrópoli
Consuelo García Sanchez, Carlos Belmonte Fernandez-Ballesteros, María José Marín López	Fundacion Universidad Empresa
Marta Franci, Filippo Strati	Studio Ricerche Sociali

Filippo Strati, que escribió este manual, asume responsabilidad completa sobre cómo el contenido y los asuntos se tratan y se presentan en los capítulos siguientes.

*El proyecto AWARDS fue apoyado por la Comisión Europea bajo el Fondo Social Europeo – Artículo 6 Acciones Innovadoras (Convenio N° VS/2005/0315)*

Las opiniones expresadas en este manual son las de los autores, no representan necesariamente la visión de la Comisión Europea.

Los socios del Proyecto AWARDS no son responsables de la utilización que se le dé a la información contenida en este documento.

Se autoriza la reproducción total o parcial del texto, siempre y cuando se cite la fuente.

# *Índice*

<i>Prólogo</i>		I
<b>Capítulo 1</b>	Vida Sostenible	1
<b>Capítulo 2</b>	Sistema	17
<b>Capítulo 3</b>	Governance	33
<b>Capítulo 4</b>	Igualdad de Oportunidades	45
<b>Capítulo 5</b>	Para conectar Teoría y Práctica	69
<b>Capítulo 6</b>	Análisis de los Stakeholders	77
<b>Capítulo 7</b>	Planes de Acción	89
<b>Capítulo 8</b>	Iniciativas Piloto	121
<b>Capítulo 9</b>	Taller de Escenario Local	153
<b>Capítulo 10</b>	Sistema on-line SLD	163
<i>Bibliografía</i>		169



## PRÓLOGO

### Los objetivos del proyecto AWARDS

*AWARDS es el acrónimo de “Ageing Women workers Aimed at Renewing Development towards a Sustainable life”, literalmente, mujeres trabajadoras mayores que tienen como objetivo renovar el desarrollo orientándolo hacia una vida sostenible.*

El proyecto AWARDS fue realizado entre 2005 y 2007 para:

- tratar la dicotomía entre el Desarrollo Sostenible y las estrategias de gestión de la edad y del género
- elaborar un enfoque interdisciplinario capaz de enfrentarse a los problemas de las mujeres trabajadoras de mediana edad
- apoyar el enfoque con métodos e instrumentos fáciles de usar y adaptables a los diferentes contextos locales
- implicar a los sectores públicos, a la sociedad civil (incluidos colaboradores sociales), a las compañías, a las mujeres trabajadoras de mediana edad, a los profesionales e investigadores en un sistema de planificación coherente

El proyecto AWARDS fue concebido para tratar una serie de problemas, concretamente:

- bajo grado de participación de la mujer en el mercado de trabajo y en la tasa de empleo
- riesgo de exclusión social y pobreza (Ej. Mujer soltera y con hijos)
- correlación negativa entre el ambiente precario en el trabajo y la salud
- falta de sistemas de apoyo, organizaciones y reglas flexibles de trabajo dedicadas a las mujeres trabajadoras de mediana edad
- falta de integración entre flexibilidad laboral y las políticas de seguridad social dirigidas a incrementar la estabilidad en el empleo de las mujeres trabajadoras
- falta de integración entre planes locales de empleo, formación, servicios sociales y sanitarios
- falta de servicios sociales y planes adecuados dirigidos a conciliar la vida laboral y personal, especialmente dedicado a mujeres, familias y personas mayores
- falta de apoyo a las mujeres para promover la creación de empresas
- falta de participación de las mujeres en la toma de decisiones tanto a nivel territorial como de empresarial
- conexiones débiles entre investigación y desarrollo, especialmente en lo referente a innovación tecnológica, organizativa, económica, social y medioambiental.
- intercambio y difusión débil de las buenas prácticas sobre los diferentes enfoques y soluciones de los problemas mencionados anteriormente.
- falta de una perspectiva clara y global hacia el desarrollo de vida sostenible.

Una serie de acciones innovadoras ha sido identificada por el proyecto AWARDS dentro de trayectorias que convergen en los siguientes objetivos principales:

- mejorar la empleabilidad de las mujeres trabajadoras de mediana edad
- desarrollar sistemas de orientación y formación profesional adecuados
- crear un ambiente de apoyo a nivel de contexto local
- integrar los objetivos antedichos en políticas orientadas hacia el desarrollo sostenible y referentes a los campos social, cultural, laboral y sanitario.

### **El valor añadido por el proyecto AWARDS**

En el campo del cambio demográfico, de la gestión de la edad y del género hay una extensa literatura y una amplia gama de experiencias. El proyecto AWARDS examinó tanto esta información relevante como estas experiencias dentro de un escenario constituido por:

- cinco estrategias relevantes de la Unión Europea (ej. Empleo, Integración Social, Responsabilidad Social Corporativa, Desarrollo Sostenible y *Governance*)
- perspectivas de políticas relevantes a nivel mundial (ej. Río, Beijing, Johannesburg, programas y Declaraciones de Desarrollo Humano y de Milenio)

El proyecto ha ido más allá del estado actual porque él:

- está contribuyendo a un cambio desde un enfoque genérico de “calidad de vida” a un enfoque integrado y multidisciplinario de “Desarrollo de Vida Sostenible” (SLD)
- ha experimentado con este enfoque y ha utilizado las lecciones de su aplicación a nivel local

El enfoque SLD se apoya en métodos e instrumentos fáciles de usar para:

- analizar el contexto local a fin de determinar estrategias adecuadas al territorio
- analizar organizaciones de trabajo, comportamientos y estrategias de recursos humanos a fin de determinar acciones innovadoras en la empresa
- correlacionar tanto las estrategias territoriales como corporativas en una amplia visión de desarrollo de futuro (unos 15 años) compartida por agentes socio-económicos (*stakeholders*) para asegurar una continuidad de las acciones a nivel local, difundiendo el enfoque SLD a través de la Unión Europea.

En conclusión, el valor añadido por el proyecto AWARDS consiste en el enfoque, los métodos, los instrumentos y las lecciones de SLD que tengan un alcance transnacional.

### **Los objetivos de este manual**

Este manual tiene como objetivo divulgar una plataforma completa, coherente y consistente que favorezca el cambio en los estilos de vida, producción y consumo a través de trayectorias de desarrollo sostenible.

Estas trayectorias incluyen y persiguen teorías y prácticas de la gestión de la edad y del género en las políticas de empleo e inclusión social.



El manual proporciona:

- un marco teórico que mejora el conocimiento
- un marco operacional que identifica las formas en que podrían ser mejoradas las políticas, actividades y servicios actuales
- una conexión estable entre la teoría y la práctica que alimente los procesos de formación continua hacia el Desarrollo de Vida Sostenible.

### ¿Quién debería usar este manual?

Este manual se dedica a una amplia variedad de *stakeholders* (partes interesadas) incluyendo organizaciones de la sociedad civil, políticos, profesionales e investigadores. Se forman grupos específicos de *stakeholders* para apoyar y contribuir a la investigación y la elaboración de planes y de iniciativas innovadoras en sistemas territoriales y corporativos. Estos stakeholders pueden fomentar cambios significativos en contextos y empresas locales. Deberían no solamente leer y entender este manual sino:

- sugerir posibles y útiles mejoras
- actuar como mediadores lingüísticos y formadores capaces de transferir conceptos, criterios, métodos y técnicas a otras personas y organizaciones usando los lenguajes e instrumentos de comunicación más apropiados.

### La estructura de este manual

El manual consiste en diez capítulos conectados por diez frases introductorias que anticipan el contenido sobre el que se basa el enfoque SLD:

- la mejora de la capacidad de los seres humanos para acceder a los recursos (económicos, medioambientales y socio-cultural), respetando oportunidades y responsabilidades justas entre generaciones, personas y territorios (C1. *Vida Sostenible*)
- la comprensión de la definición de “sistema” como un todo de interrelaciones entre personas, recursos y las acciones existentes en un contexto específico (C2. *Sistema*)
- la mejora de “*Governance*” como un proceso central en el cual las interrelaciones dentro y entre sistemas anidados (ej. Un territorio, una comunidad local y una compañía) permiten a los seres humanos enfrentarse y resolver problemas innovando estilos de vida, de producción y consumo (C3. *Governance*)
- la incorporación de “igualdad de oportunidades”, como un sistema de medidas proactivas, en todos los campos (económico, social, cultural y familiar) también para integrar la gestión de la edad y el género, políticas de empleo e inclusión social, flexibilidad y seguridad con una especial atención a las personas y grupos sociales más vulnerables (C4. *Igualdad de Oportunidades*)
- el intercambio del conocimiento de prácticas actuales y la identificación de los ingredientes que se pueden utilizar para estimular y para consolidar creatividad e innovación a la vez que se valora la diversidad (C5. *Para conectar Teoría y Práctica*)
- la integración de los diferentes intereses y relaciones dentro y entre campos políticos y sistemas territoriales y corporativos (C6. *Análisis de los Stakeholders*)
- la mejora de la capacidad de los *stakeholders* para definir las estrategias innovadoras de “flexicurity” (flexibilidad + seguridad) en la gestión de la edad y género a través de interrelaciones e integración fluida entre las diferentes políticas en un sistema territorial (C7. *Planes de Acción*)

- la mejora de la capacidad de los *stakeholders* para definir las disposiciones innovadoras de gestión de edad y género en sistemas empresariales a través de interrelaciones e integración fluidas entre vida laboral, familiar y social.(C8. *Iniciativas Piloto*)
- la mejora de la capacidad de los *stakeholders* de pensar estratégicamente (con una perspectiva a largo plazo) y de actuar inmediatamente a través de una visión global del desarrollo futuro que permita la simplificación, verificación e integración de las hipótesis de las acciones innovadoras a nivel empresarial y territorial (C9. *Taller de Futuras Perspectivas*)
- el apoyo a los *stakeholders* locales en los procesos de evaluación y toma de decisiones (C10. *Sistema on-line SLD*)

Los primeros cuatro capítulos tienen un propósito teórico proporcionando explicaciones, argumentos y pensamientos que apoyan el enfoque SLD.

El quinto capítulo introduce métodos para buscar las prácticas que apoyan el enfoque.

Los cuatro capítulos siguientes tienen una naturaleza más operacional, describen cómo realizar análisis básicos (ej. En *stakeholders*, contextos locales y lugares de trabajo), cómo elaborar estrategias (ej. Planes de Acción e *Iniciativas Ppiloto*) y cómo correlacionarlos (ej. Talleres de *Futuras Perspectivas*).

El capítulo final ilustra la estructura del sistema on-line (Internet-basado) SLD que apoya evaluaciones y decisiones.

### Como usar este manual

El manual es un sistema en sí mismo, ya que favorece las interrelaciones entre conceptos teóricos y métodos prácticos.

Los capítulos aunque están presentados en un orden específico, pueden ser leídos según los pensamientos y necesidades de cada usuario.

Se puede obtener una imagen global del manual leyendo la página introductoria y la página del resumen final de cada capítulo.

También se puede determinar un trayecto personalizado conectando varios conceptos y sugerencias operacionales.

Por ejemplo, leyendo los conceptos que definen un sistema (Capítulo 2), el lector podría querer entender como tratar con un sistema territorial o corporativo. A través de las secciones resumen, el lector puede fácilmente identificar cuales son los capítulos más apropiados para satisfacer sus necesidades (en este caso, por ejemplo, Capítulo 7 y 8).

Además los primeros cuatro capítulos teóricos proporcionan, en sus secciones resumen, las definiciones y preguntas clave concernientes a las cuestiones y temas tratados. Entonces el lector puede fácilmente comprender los aspectos teóricos saltándose un análisis más profundo de la teoría para ir hacia capítulos que tengan naturaleza más práctica.

Viceversa, leyendo los capítulos más operacionales, el usuario podría estar interesado en un análisis minucioso de los conceptos sobre los que se asientan los aspectos operacionales. Se pueden encontrar referencias útiles para ir directamente a los capítulos donde estos conceptos se presentan en detalle.

## CAPÍTULO 1: VIDA SOSTENIBLE

### Introducción

*El enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) propone mejorar la capacidad de los seres humanos para acceder a los recursos (económicos, medioambientales y socio-culturales) respetando oportunidades y responsabilidades justas entre generaciones, personas y territorios.*

Este Capítulo abre el debate sobre el enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD), que dirige la elaboración de planes sobre la gestión de la edad y del género basados en la integración de acciones dirigidas, entre otras cosas, a:

- la mejora de la empleabilidad de las mujeres trabajadoras de mediana edad
- desarrollar sistemas de formación y tutorías profesionales adecuadas
- armonizar las políticas de inclusión social, empleo, salud y socio-cultural así como otras políticas asociadas al desarrollo sostenible.
- coordinar medidas entre las políticas públicas (como los servicios de la comunidad o la seguridad social) y la empresa (por ejemplo lugar de trabajo, organización del trabajo)
- crear un entorno de apoyo en el contexto empresarial y territorial
- implicar a gobiernos, agentes socio-económicos (*stakeholders*) y los propios trabajadores en cada una de las iniciativas que se desarrollen en el ámbito local.

Los párrafos siguientes presentan explicaciones básicas sobre las propiedades principales de:

- Vida
- Sostenibilidad
- Desarrollo Sostenible
- Responsabilidad Social Corporativa (CSR)

### Vida

La vida se considera una característica de las personas, animales y plantas y de lo que generalmente se denomina "materia" en un sistema global (la Tierra, nuestro Planeta), así como en lugares distantes (otros Planetas, el Universo, los multiuniversos y etcétera).

"Que es la Vida " es el objeto de debates históricos: un desafío filosófico de los seres humanos. La ciencia da definiciones amplias o restringidas según el conocimiento disponible (pero que evoluciona) de la naturaleza (por ejemplo la biología, la física, la química) y el comportamiento humano (por ejemplo la sociología, la psicología, la antropología).

Conjugando diferentes disciplinas aparece una perspectiva convergente que define la vida como:

- forma compleja y original de organizar la existencia, el estado de completa dependencia del universo físico (Morin E., 1980 - el sociólogo y filósofo)
- propiedad de un sistema como un todo (por ejemplo ecosistemas, planetas) antes que de organismos o especies individuales (Morowitz H., 1992 – biofísico)
- procesos metabólicos que alimentan ("el aliento de la vida") componentes y relaciones en redes complejas, pautas y sistemas (Capra F., 2003 - físico y teórico de sistemas)
- una red enorme de relaciones íntimas, constantes y sutiles que unen los elementos y hacen posible su evolución; la mente y la consciencia se desarrollan dentro de la biosfera (la Tierra) y esta a su vez dentro del universo; los seres humanos no son individuos aislados, sino elementos integrados en la más amplia realidad del cosmos (Laszlo E., 2000 – filósofo de sistemas evolutivos)

Resumiendo, la vida es tanto una fuerza como un proceso: la energía vital ("el aliento"), hecho por conexiones naturales y ocultas entre los diferentes sistemas de dimensiones más pequeñas y más amplias; es el proceso dinámico que combina diferentes patrones interrelacionados donde se organizan los sistemas individuales (componentes y partes) a través de relaciones estrechas dentro y entre sistemas más amplios.

La humanidad es un componente importante de la vida, pero no el único: "Nos distanciamos del universo natural que nos rodea y nos consideramos separados de este. Desde entonces, desde un punto de vista de fuera de la naturaleza, la hemos medido y estudiado, explotado y aprovechado, hemos tratado a la naturaleza como un objeto en relación con nosotros, haciendo que soportara los procesos objetivos de la ciencia y los procesos manipuladores de la tecnología...Hemos tratado otras especies como cosas, que se capturan, observan, viviseccionan, usan y destruyen para satisfacer los objetivos humanos. Esta percepción de naturaleza, como algo aparte de nosotros ha tenido un enorme impacto en lo que hemos considerado trabajo, y sobre la clase de trabajos que la gente ha hecho y valorado durante la edad industrial " (Robertson J., 1985).

Las elecciones, comportamientos y estilos de vida humanos expresan cómo el ser humano organiza sus relaciones dentro y entre los sistemas, afectando a todo el medioambiente, dado que:

- la naturaleza es sociedad y la sociedad es también naturaleza(Beck U., 1992)
- la vida forma parte de la historia de la tierra y los seres humanos existen dentro de esa historia (Morin E., 1993)
- comprender el significado de la vida significa comprender sus inherentes procesos de cambio (Capra F., 2003)

Para entender la vida, se debería hacer una distinción clara entre los conceptos de:

- crecimiento, que es un aumento del tamaño en términos cuantitativos
- desarrollo, mejora de las condiciones y calidad de vida
- evolución, proceso cósmico donde una complejidad interminable de sistemas dinámicos determina cambios, acontecimientos y fenómenos a través de un intercambio abierto de materia, información y energía (p.ej. La formación de estrellas a partir de átomos y la formación de sociedades complejas de antropoides)

Para acompañar a estos conceptos distintivos, se necesitan definiciones más profundas acerca de:

- complejidad y complicación; complejidad es el estado natural de un sistema, la propiedad y calidad de unir extensa y densamente partes arraigadas en múltiples niveles de acciones y enredos, aunque sean percibidos por el conocimiento humano, con un cierto grado de incertidumbre y una cierta combinación de orden y desorden (Morin E, 2005); la complejidad no debería ser confundida con complicación, ya que denota una situación o evento que no es fácil de comprender ni tratar
- “condiciones de vida” y “calidad de vida”; aun cuando haya una correlación cercana entre ellos, las condiciones de vida generalmente se refieren a las circunstancias de la vida diaria de la gente, mientras que la calidad de vida es un concepto más amplio, refiriéndose al bienestar general de la gente que vive en una sociedad (EF, 2003)

“Calidad de vida” es un concepto basado en valores, definido socio-culturalmente en diferentes contextos por amplias redes de relaciones mutuas entre personas, familias, comunidades, instituciones, políticas, etcétera. La calidad de vida se refiere al bienestar total de aquellos que viven en una sociedad reflejando no sólo las condiciones de vida y el control de los recursos en los distintos aspectos de la vida, sino también la forma en que la gente responde y siente sobre sus vidas en esos campos. (EF, 2003).

Un elemento fundamental en la mejora de calidad de vida es permitir a la gente, en la medida de lo posible, lograr sus propios objetivos, dentro de las restricciones impuestas por la sostenibilidad económica, el respeto a los derechos y a las necesidades de otros (EF, 2003). Esta definición fija la atención en una amplia diversidad de expectativas y resultados que están condicionados, facilitados y restringidos por los recursos y contextos. Más que una serie de reglas, calidad de vida puede servir como un marco amplio que abarca muchos otros conceptos que se aplican a nivel del individuo, la familia, la comunidad y la sociedad, tal como oportunidades, desventajas, exclusión e inclusión social, seguridad socioeconómica, cohesión social, capital social, calidad social, desarrollo humano, talento, fortalecimiento y realzamiento de la capacidad de la gente (*empowerment*) para participar en la vida de su sociedad (EF, 2003).

Amartya Sen introdujo los conceptos de “funcionamiento” más directamente relacionado con condiciones de vida y “capacidad” más relacionado con la calidad de vida. Como Sen explicó, un funcionamiento es un logro, mientras que una capacidad es la habilidad de lograr (Sen A., 1987).

Específicamente, Sen definió los funcionamientos como los diferentes aspectos de las condiciones de vida, en términos de las diversas cosas que una persona puede valorar haciendo o siendo, como “la cesta de bienes” de la cual una persona debería ser capaz de escoger en la escala de prioridades de su vida, por ejemplo, llevar una alimentación adecuada y buena salud, tener amor propio y ser socialmente integrado. (Sen A., 1987).

Los funcionamientos consideran que las condiciones de vida son las circunstancias del día a día de la gente, en términos de, por ejemplo, empleo, educación, salud, alojamiento, transporte y viajes de trabajo, la vida en familia, el crimen, la seguridad, discrepancias asociadas con la edad, género, identidad étnica y región, situación familiar, buena relación con el vecindario local, migración, ambiente en el trabajo o comodidades en la casa (EF, 2003).

El centro de la cuestión está en el acceso a los recursos por los cuales una persona puede controlar y deliberadamente dirigir sus condiciones de vida (el bienestar individual) dentro de un nivel de vida general que estará reflejado, por ejemplo, en el modelo de consumo.

Las características de los contextos, en los cuales se usan los recursos, afectan al ámbito de los individuos para dirigir sus propias vidas.

Los recursos son necesarios para vivir y tienen la propiedad de resucitar, de la palabra latina *resurgere* ( volver a la vida). El valor de una serie de recursos no es sólo de naturaleza económica (p.ej. El dinero, bienes) sino también socioculturalmente determinado en términos de conocimiento, habilidades, salud, energía física y mental, relaciones sociales, etcétera.

Siguiendo el enfoque de Sen, “calidad de vida” depende de la “capacidad”, que es una noción de libertad, en el sentido positivo: qué oportunidades verdaderas tiene usted en lo que concierne a la vida que podría llevar” ( Sen A., 1987).

La capacidad representa varias combinaciones de funcionamientos que una persona puede alcanzar. Capacidad es, por lo tanto, un juego de vectores, reflejando la libertad de la persona para lograr un tipo de vida u otro... para escoger entre posibles vidas (Sen A., 1992).

Por lo tanto, los seres humanos tienen la capacidad de convertir recursos en funciones (“capacidad”) teniendo en cuenta la cantidad de información tienen que considerar la diversidad de las situaciones individuales, en términos de heterogeneidades personales, diversidad ambiental, variaciones en el clima social, diferencia de perspectivas relacionales, distribución dentro de la familia ( Sen A., 1999).

El trabajo de Sen mejoró el marco conceptual para afrontar los actuales desafíos del desarrollo que inspiran nuevos enfoques a escala mundial. Por ejemplo, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP) afirma que el Desarrollo Humano:

- es la creación de un ambiente en el cual las personas puedan desarrollar su gran potencial y productividad, tener vidas creativas según sus necesidades e intereses. Lo fundamental para ampliar las opciones es construir capacidades humanas – la serie de las cosas que las personas pueden hacer o ser en la vida. Las capacidades más básicas del desarrollo humano son vivir vidas largas y saludables, estar informado, tener acceso a los recursos necesarios para una forma decente de vida y poder participar en la vida de la comunidad. Sin esto, muchas opciones no están disponibles, y muchas oportunidades en la vida siguen siendo inaccesibles” (UNDP, 2001)

- son las personas, es la ampliación de sus opciones para llegar a las vidas que ellos valoran. Lo fundamental para ampliar las opciones humanas es construir capacidades humanas: la serie de las cosas que la gente puede hacer o ser (UNDP, 2002)

Este punto de vista cambia el punto de atención del desarrollo económico de las cuentas nacionales a políticas centradas en las personas (Haq M., 1995).

## Sostenibilidad

Las personas no mueren por carencia de rentas, sino por la falta de acceso a los recursos. Durante siglos, los principios de la alimentación han dado a las sociedades humanas las bases materiales para sobrevivir, obteniendo sustentos directamente de la naturaleza a través de mecanismos de auto-aprovisionamiento. Los límites de la naturaleza han sido respetados y han guiado los límites del consumo humano (Vandana Shiva, 2005).

Los recursos se mueven del pobre al rico, y la contaminación se mueve del rico al pobre (Vandana Shiva, 2000).

La paz y la seguridad son dos condiciones previas indispensables para la sostenibilidad y el vencimiento de la pobreza. La guerra y conflictos violentos son devastadores para el medioambiente destruyendo y debilitando los recursos, en los que un gran número de personas dependen para sus vidas (Maurice Strong, Conferencia en la Universidad de York, Toronto, 28 de Septiembre, 2001).

El sustento (medios de vida, alimento, acción de mantener la vida) y sostener son dos palabras derivadas del Latín “sub” (debajo) + “tenere” (sostener) que significan sostener (apoyar, seguir, nutrir, sobrevivir, aguantar) desde abajo.

Teniendo en cuenta los conceptos descritos en el párrafo anterior, “sostenibilidad” es la capacidad para sostener la vida desde el fondo de las relaciones constantes íntimas y ocultas que unen toda clase de sistemas en la Tierra y el Universo.

Como sabemos la Tierra no pertenece al hombre; el hombre pertenece a la Tierra. Todas las cosas están conectadas. Lo que sucede en la Tierra, le sucede a los hijos de la Tierra. El hombre no tejió la red de la vida. El simplemente es un hilo en ella. Lo que él hace a la red, él se lo hace a sí mismo (una oración de Chief Seattle de 1852).

No heredamos la tierra de nuestros padres, la tomamos prestada de nuestros hijos (Antiguo proverbio Kenyan).

La humanidad en parte de un vasto universo evolutivo. La Tierra, nuestro hogar, está viva con una comunidad singular de vida. La fuerza de la naturaleza promueven a que la existencia sea una aventura exigente e incierta, pero la Tierra ha brindado las condiciones esenciales para la evolución de la vida. La capacidad de recuperación de la comunidad de vida y el bienestar de la humanidad dependen de la preservación de una biosfera saludable, con todos sus sistemas ecológicos, una rica variedad de plantas y animales, tierras fértiles, aguas puras y aire limpio. El medio ambiente global, con sus recursos finitos, es una preocupación común para todos los pueblos. La protección de la vitalidad, la diversidad y la belleza de la Tierra es un deber sagrado (La Carta de la Tierra, 2000).

La mente humana esta integrada en estas relaciones (Bateson G., 1979) así como la consciencia está sutil e instantáneamente unida tanto a los sistemas humanos como a otros sistemas, mediante formas no convencionales de energía como *Prana*, *Kundalini* y *Chi* (Laszlo E., 2000).

Estas conexiones ocultas (Capra F., 2003) y la unidad de conocimiento (Teilhard de Chardin P., 1955) sin límites en el espacio (p. ej. Filosofías occidentales y orientales), tiempo (p.ej. Antiguas y nuevas culturas) y materia (disciplinas científicas diferentes) aclaran que la sostenibilidad es “la capacidad de reconciliación de la humanidad y la naturaleza”.

Especialmente durante las últimas cuatro décadas, significantes cambios mejoraron la percepción humana y la concienciación para que los seres humanos fueran sostenibles y mantuvieran la vida. Una civilización de dos siglos originada de las culturas occidentales con “una orientación instrumental hacia la dominación de la naturaleza física” (O’Neill J.,1995), ha sido progresivamente cuestionada por un nuevo proceso de civilizaciones con una orientación multidimensional hacia la sostenibilidad (una reconciliación entre humanidad y naturaleza) a través de la integración entre culturas, filosofías y disciplinas científicas (Morin E., 1993).

Los patrones dominantes de producción y consumo están causando devastación ambiental, agotamiento de recursos y una extinción masiva de especies. Las comunidades están siendo destruidas. Los beneficios del desarrollo no se comparten equitativamente y la brecha entre ricos y pobres se está ensanchando. La injusticia, la pobreza, la ignorancia y los conflictos violentos se manifiestan por doquier y son la causa de grandes sufrimientos. Un aumento sin precedentes de la población humana ha sobrecargado los sistemas ecológicos y sociales. Los fundamentos de la seguridad global están siendo amenazados. Estas tendencias son peligrosas, pero no inevitables (La Carta de la Tierra, 2000).

La elección es nuestra: formar una sociedad global para cuidar la Tierra y cuidarnos unos a otros o arriesgarnos a la destrucción de nosotros mismos y de la diversidad de la vida. Se necesitan cambios fundamentales en nuestros valores, instituciones y formas de vida. Debemos darnos cuenta de que, una vez satisfechas las necesidades básicas, el desarrollo humano se refiere primordialmente a ser más, no a tener más. Poseemos el conocimiento y la tecnología necesarios para proveer a todos y para reducir nuestros impactos sobre el medio ambiente. El surgimiento de una sociedad civil global, está creando nuevas oportunidades para construir un mundo democrático y humanitario. Nuestros retos ambientales, económicos, políticos, sociales y espirituales, están interrelacionados y juntos podemos forjar soluciones inclusivas(La Carta de la Tierra, 2000).

Según varios estudiantes, las diferentes visiones del desarrollo han surgido durante las últimas décadas. Por ejemplo, pueden identificarse los valores principales y las tendencias entre dos visiones contrarias (Robertson J., 1985), las llamadas EL y ELLA.

EL = desarrollo super industrial	ELLA = cambiando la dirección del desarrollo hacia la sostenibilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valores cuantitativos y objetivos</li> <li>▪ Crecimiento económico</li> <li>▪ Valores de organización y objetivos</li> <li>▪ Valores del dinero</li> <li>▪ Relaciones contractuales</li> <li>▪ Intelectual, racional y objetivo</li> <li>▪ Prioridades masculinas</li> <li>▪ Especialización / debilidad</li> <li>▪ Tecnocracia / dependencia</li> <li>▪ centralizado</li> <li>▪ Urbano</li> <li>▪ Europeo</li> <li>▪ Antropocéntrico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valores cualitativos y objetivos</li> <li>▪ Desarrollo humano</li> <li>▪ Valores personales e inter-personales y objetivos</li> <li>▪ Necesidades reales y aspiraciones</li> <li>▪ Relaciones mutuas de intercambio</li> <li>▪ Intuitivo, empírico y enfático</li> <li>▪ Prioridades femeninas</li> <li>▪ Amplia competencia</li> <li>▪ Independencia</li> <li>▪ Local</li> <li>▪ Todo el territorio</li> <li>▪ Planetario</li> <li>▪ Ecológico</li> </ul>



Hubo una intensa movilización de expertos, políticos, gobiernos, comunidades sociales y organismos no-gubernamentales (ONGs), que contribuyó a la subida de los temas de sostenibilidad al primer puesto de la agenda de prioridades mundiales (Strong M., 2001).

Estamos en un momento crítico de la historia de la Tierra, en el cual la humanidad debe elegir su futuro. A medida que el mundo se vuelve cada vez más interdependiente y frágil, el futuro depara, a la vez, grandes riesgos y grandes promesas. Para seguir adelante, debemos reconocer que en medio de la magnífica diversidad de culturas y formas de vida, somos una sola familia humana y una sola comunidad terrestre con un destino común. Debemos unirnos para crear una sociedad global sostenible fundada en el respeto hacia la naturaleza, los derechos humanos universales, la justicia económica y una cultura de paz. En torno a este fin, es imperativo que nosotros, los pueblos de la Tierra, declaremos nuestra responsabilidad unos hacia otros, hacia la gran comunidad de la vida y hacia las generaciones futuras (La Carta de la Tierra, 2000).

La sostenibilidad es una idea reglamentaria (como la Libertad, la Solidaridad, la Justicia y la Democracia), basada en una amplia visión acerca de su sujeto ( seres humanos y naturaleza), de la escala (desde los individuos al planeta) y sus implicaciones normativas (condiciones para la supervivencia), que tiene que ser interpretada y aplicada concretamente en cada situación dependiendo de los sujetos, de su percepción de nuevos valores, de su cultura, del grado en el cual estos valores son compartidos entre y dentro de las comunidades sociales internacionales, nacionales, regionales y locales (Schleicher – Tappeser R et al., 1998).

La necesidad de una Declaración Universal sobre la Sostenibilidad y el Desarrollo Sostenible fue en primer lugar tratada por la Cumbre de Río en 1992, luego en 1994 Maurice Strong (secretario general de la Cumbre de Río y presidente del Consejo de la Tierra) y Mikhail Gorbachev (presidente de Cruz Verde Internacional) lanzaron una nueva iniciativa llamada la Carta de la Tierra con apoyo del gobierno holandés, formando la Comisión de la Carta de la Tierra en 1997. Según esta Comisión ([www.earthcharter.org/](http://www.earthcharter.org/)), la Carta de la Tierra es el resultado de una conversación mundial y multicultural durante una década sobre los objetivos comunes y valores compartidos. El proceso de consulta más abierto y participativo relacionado con un documento internacional. Han participado miles de individuos y cientos de organizaciones de todas las regiones del mundo, diferentes culturas y diversos sectores de la sociedad. La Carta ha sido realizada tanto por expertos como por representantes de las comunidades locales. Es un tratado de las personas que presentan importantes expresiones de las esperanzas y aspiraciones de la joven sociedad civil global.

### **Principios de la Carta de la Tierra (2000)**

#### **I. RESPETO Y CUIDADO DE LA COMUNIDAD DE VIDA**

- 1. Respetar la Tierra y la vida en toda la su diversidad.*
- 2. Cuidar la comunidad de vida con entendimiento, compasión y amor.*
- 3. Construir sociedades democráticas que sean justas, participativas, sostenibles y pacíficas.*
- 4. Asegurar que los frutos y la belleza de la Tierra se preserven para las generaciones presentes y futuras.*

#### **II. INTEGRIDAD ECOLOGICA**

- 5. Proteger y restaurar la integridad de los sistemas ecológicos de la Tierra, con especial preocupación por la diversidad biológica y los procesos naturales que sustentan la vida.*
- 6. Evitar dañar, como el mejor método de protección ambiental, y cuando el conocimiento sea limitado, proceder con precaución.*
- 7. Adoptar patrones de producción, consumo y reproducción que salvaguarden las capacidades regenerativas de la Tierra, los derechos humanos y el bienestar comunitario.*
- 8. Impulsar el estudio de la sostenibilidad ecológica y promover el intercambio abierto y la extensa aplicación del conocimiento adquirido.*

#### **III. JUSTICIA SOCIAL Y ECONOMICA**

- 9. Erradicar la pobreza como un imperativo ético, social y ambiental.*
- 10. Asegurar que las actividades e instituciones económicas, a todo nivel, promuevan el desarrollo humano de forma equitativa y sostenible.*
- 11. Afirmar la igualdad y equidad de género como prerrequisitos para el desarrollo sostenible y asegurar el acceso universal a la educación, el cuidado sanitaria y la oportunidad económica.*
- 12. Defender el derecho de todos, sin discriminación, a un entorno natural y social que apoye la dignidad humana, la salud física y el bienestar espiritual, con especial atención a los derechos de los pueblos indígenas y las minorías.*

#### **IV. DEMOCRACIA, NO VIOLENCIA Y PAZ**

- 13. Fortalecer las instituciones democráticas en todos los niveles y brindar transparencia y rendimiento de cuentas en la gobernabilidad, participación inclusiva en la toma de decisiones y acceso a la justicia.*
- 14. Integrar en la educación formal y en el aprendizaje a lo largo de la vida, las habilidades, el conocimiento y los valores necesarios para un modo de vida sostenible.*
- 15. Tratar a todos los seres vivos con respeto y consideración.*
- 16. Promover una cultura de tolerancia, no violencia y paz.*

Resumiendo, sostenibilidad es simultáneamente un asunto científico, cultural y político. En este tema, los conceptos y principios han sido elaborados por un gran número de científicos, por ejemplo: Pantaleoni M, 1913; Pigou A. C, 1920; Daly H. E., 1973, 1974; World Bank, 1986; Pearce D. et al., 1990; Serageldin I., 1993; WWF, 1993; Jacobs M., 1991; Turner R. K. et al., 1994; Adriaanse A., 1995; Tiwari D. N., 1995.

De estas aportaciones, se podrían resumir criterios para sostenibilidad como sigue:

- el medioambiente se debe mantener como un capital natural, este tiene tres funciones principales: fuente de recursos naturales, un sumidero para agentes contaminantes superfluos y ambientales, proveedor de condiciones para la vida
- los recursos renovables deben ser utilizados a índices inferiores o iguales que a sus índices naturales o manipulados de regeneración
- los recursos no-renovables (agotables) deben ser utilizados a índices en los cuales los sustitutos renovables puedan ser creados a través del progreso tecnológico
- la generación de desechos y sus emisiones al medio ambiente deben ser a índices menores o iguales que a aquellos de una capacidad claramente asimilativa demostrada y monitorizada del medio ambiente sin perjudicarlo

- los servicios de mantenimiento del medio ambiente (por ejemplo diversidad genética y regulación climática) deben ser consolidados
- la sociedad debe ser consciente de todas las implicaciones biológicas existentes en la actividad económica
- los costes sociales y ambientales deben ser asimilados para dar un nuevo cambio de dirección cualitativo y cuantitativo al funcionamiento de generación de beneficio y al fomento de la innovación
- los impuestos y subvenciones deben ser usados para incrementar la responsabilidad social y el compromiso ambiental de los ciudadanos, ya que ellos son simultáneamente proveedores, productores, consumidores y creadores de las medidas
- la accesibilidad (capacidad para tener acceso) a los derechos, bienes, servicios y lugares debe ser garantizada a todos los seres humanos aplicando los principios de equidad, ciudadanía activa, participación, responsabilidad, integración de identidades culturales y fiabilidad institucional, que es el funcionamiento básico del sistema humano

### Desarrollo sostenible

El tema de sostenibilidad apareció por primera vez en la Conferencia de Biosfera de 1968 (organizada por la UNESCO en París) como la capacidad para nutrir ( sostener) el desarrollo humano ( tanto económico como social) conciliando la conservación y el uso de los recursos naturales a través de una organización integrada de la tierra, el agua y la biodiversidad.

A partir de entonces, el conocimiento humano sobre sostenibilidad ha aumentado notablemente llegando a definir principios, contenidos y líneas de conducta relacionadas con el desarrollo sostenible. Las declaraciones, documentos y protocolos mundiales constituyen los logros de un relevante aunque tortuoso y conflictivo camino. Cabe mencionar:

- la Conferencia de la ONU sobre el Medio Ambiente Humano (Stockholm 1972) que inició una serie de tratados y conferencias internacionales sobre Medio Ambiente
- la Comisión Mundial de la ONU sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (presidida por Ms Brundtland, 1983) elaboró la definición universalmente aceptada de desarrollo sostenible en el famoso libro “Nuestro Futuro Común” (*Our Common Future*,1987)
- la Cumbre de la Tierra de la ONU (Río 1992) aprobó la declaración universal sobre Medio Ambiente y Desarrollo, la relacionada Agenda 21, las Convenciones sobre el Cambio Climático y la Biodiversidad
- la Cumbre Mundial de la ONU sobre el Milenio (Nueva York, 2000) aprobó la Declaración de objetivos principales para ser alcanzados en una perspectiva de quince años
- la Cumbre Mundial de la ONU sobre el Desarrollo Sostenible (Johannesburg, 2002) se centró en las líneas de conducta puestas en marcha durante los diez años de experiencia después de la Cumbre de Río (Río+10)
- la Convención sobre Cambio Climático, elaborada en Kyoto en 1997 (llamada Protocolo de Kyoto) e implementada en 2005

“Los seres humanos son el centro de interés del desarrollo sostenible. Ellos tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza” (...) “Paz, desarrollo y protección medioambiental son interdependientes e indivisibles” (Principios 1 y 25 de 1992 en la Declaración de Río).

Desarrollo sostenible es (Comisión de Brundtland, WCED, 1987):

- *el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*
- *un proceso en el cual la explotación de recursos, la dirección de inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional están en armonía, y realza tanto el potencial actual como futuro para satisfacer las aspiraciones y necesidades humanas*

Estas definiciones implican que:

- los seres humanos aumenten su conocimiento, conciencia y capacidad para tomar estratégicamente decisiones acertadas y tomar adecuadas líneas de conducta para utilizar, mantener y pasar los recursos disponibles a futuras generaciones
- todas las generaciones administren prudentemente este patrimonio, preservando, reemplazando y sustituyendo recursos para reducir progresivamente el déficit medioambiental de tal manera que no sean una carga ni amenaza posteriormente
- los seres humanos incrementen su capacidad (aptitudes) para integrar las dimensiones económica, medioambiental y socio-cultural del desarrollo para acabar con la pobreza, usando los recursos de la vida (funcionamiento) para cubrir simultáneamente las necesidades de equidad social (entre individuos), equidad inter-local (entre diferentes comunidades locales) y equidad inter-temporal (entre diferentes generaciones)

La atención está especialmente enfocada a las aptitudes de los seres humanos para:

- primero reconocer el valor de los recursos básicos del Planeta (el medio ambiente y la biodiversidad)
- reconocer las diversidades individuales y colectivas (p. ej. Culturas y estilos de vida) para integrar compromisos, dimensiones y perspectivas globales y locales para introducir la producción, comercio y consumo justo (sostenible) en todos los campos de la política
- eliminar restricciones y obstáculos a lo que a una persona puede tener o ser en la vida ( p. ej. Analfabetismo, paro, pobreza, exclusión social, enfermedades, carencia de libertades civiles y políticas, falta de confianza, dignidad, solidaridad y respeto mutuo)
- cumplir con los derechos civiles y políticos, derechos humanos y de los trabajadores y democracia
- reivindicar y valorar la igualdad de género integrando trabajo, empleo y políticas socio-culturales

“Invertir en las personas” es el lema del Fondo Social Europeo como una misión que une una amplia gama de programas e instrumentos

La necesidad de crear una enorme capacidad se hizo una prioridad desde la Declaración de Río y la Agenda 21 (1992) llegando en el 2000 “La Declaración Milenaria” de la ONU que fijó 8 objetivos para ser alcanzados en una perspectiva de quince años (2015): erradicar la extrema pobreza y el hambre, lograr enseñanza primaria universal, promover la igualdad de género y otorgarle poderes a las mujeres, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud maternal, combatir HIV/AIDS, la malaria y otras enfermedades contagiosas, garantizar la sostenibilidad en el medio ambiente, crear una sociedad global para el desarrollo. Este compromiso esta claramente repetido en la Estrategia Europea por el Desarrollo Sostenible (CEC, 2001).

**Una Europa Sostenible por un Mundo Mejor: Una Estrategia Europea por el Desarrollo Sostenible (CEC, 2001, Gothenburg)**

La estrategia identifica seis prioridades que incluyen resultados, medidas y medios a largo plazo:

- Combatir la pobreza y la exclusión social
- Tratar las implicaciones sociales y económicas de una sociedad que envejece
- Limitar los cambios climáticos e incrementar el uso de la energía limpia
- Encarar las amenazas a la sanidad pública
- Administrar responsablemente los recursos naturales
- Mejorar el sistema de transporte y la gestión del territorio

La Unión europea, desde el Tratado de Amsterdam de 1997, ha requerido que todas las políticas y programas financiados por la Unión Europea sean concebidos y puestos en marcha conforme a los principios del Desarrollo Sostenible. Varios actos han confirmado esta orientación estratégica, los más relevante siguen siendo la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (Nice, 2000) y el Proyecto de Tratado por el que se instituye una Constitución para Europa.

**Proyecto de Tratado - una Constitución para Europa Artículo 3: Objetivos de la Unión**

1. La finalidad de la Unión es promover la paz, sus valores y el bienestar de sus pueblos.
2. La Unión ofrecerá a sus ciudadanos un espacio de libertad, seguridad y justicia sin fronteras interiores y un mercado único en el que la competencia sea libre y no esté falseada.
3. La Unión obrará en pro del desarrollo sostenible de Europa basado en un crecimiento económico equilibrado, en una economía social de mercado altamente competitiva, tendente al pleno empleo y al progreso social, y en un nivel elevado de protección y mejora de la calidad del medio ambiente. Asimismo, promoverá el progreso científico y técnico. La Unión combatirá la marginación social y la discriminación y fomentará la justicia y la protección social, la igualdad entre mujeres y hombres, la solidaridad entre las generaciones y la protección de los derechos del niño. La Unión fomentará la cohesión económica, social y territorial y la solidaridad entre los Estados miembros. La Unión respetará la riqueza de su diversidad cultural y lingüística y velará por la preservación y el desarrollo del patrimonio cultural europeo.
4. En sus relaciones con el resto del mundo, la Unión afirmará y promoverá sus valores e intereses. Contribuirá a la paz, la seguridad, el desarrollo sostenible del planeta, la solidaridad y el respeto mutuo entre los pueblos, el comercio libre y equitativo, la erradicación de la pobreza y la protección de los derechos humanos, especialmente los derechos del niño, la estricta observancia y el desarrollo del Derecho internacional, incluyendo el respeto a los principios de la Carta de las Naciones Unidas.
5. Estos objetivos se perseguirán por los medios apropiados, con arreglo a las competencias atribuidas a la Unión en la Constitución.

Repasando la Estrategia del Desarrollo Sostenible, La Comisión de la Unión Europea elaboró “una Plataforma de Acción” (CEC, 2005) siguiendo la Declaración de Principios de Desarrollo Sostenible lanzado por el Consejo de la Unión Europea en Junio de 2005.

**Consejo UE Junio 2005: Declaración sobre los principios rectores del desarrollo sostenible**

El Desarrollo Sostenible, enunciado en el Tratado, constituye un objetivo fundamental de todas las políticas de la Comunidad Europea. Su objetivo es la mejora continua de la calidad de vida de los habitantes del planeta y de las futuras generaciones. Se trata de preservar la capacidad de la Tierra para sustentar la vida en todas sus formas. Se basa en los principios de democracia y en el respeto de la ley y de los derechos fundamentales, incluidas la libertad y la igualdad de oportunidades. Garantiza la solidaridad entre los actuales habitantes y con las generaciones futuras. Trata de fomentar una economía dinámica con un alto nivel de empleo y educación, de protección sanitaria, de cohesión social y territorial y de protección del medio ambiente en un mundo seguro y en paz respetando la diversidad cultural.

Para alcanzar estos objetivos en Europa y en el mundo, la Unión Europea y sus Estados miembros se han comprometido a perseguir y respetar, solos o con sus socios, los siguientes objetivos y principios:

Objetivos clave

**Protección Medioambiental**

Salvaguardar la capacidad de la Tierra para sustentar la vida en todas sus formas, respetar los límites de los recursos naturales del planeta y garantizar un alto nivel de protección y de mejora de la calidad del medio ambiente. Prevenir y reducir la contaminación medioambiental y fomentar la producción y el consumo sostenibles para romper el vínculo entre crecimiento económico y degradación.

**Cohesión e Igualdad Social**

Fomentar una sociedad democrática, socialmente incluyente, cohesionada, sana, segura y justa que respete los derechos fundamentales y la diversidad cultural, que ofrezca las mismas oportunidades para todos sus miembros y combata la discriminación en todas sus formas.

**Prosperidad Económica**

Fomentar una economía próspera, innovadora, rica en conocimientos, competitiva y respetuosa con el medio ambiente que garantice un alto nivel de vida con pleno empleo de alta calidad en todo el territorio de la Unión Europea.

**Cumplir con Nuestras Responsabilidades Internacionales**

Favorecer el establecimiento y defender la estabilidad de instituciones democráticas en todo el mundo, basadas en la paz, la seguridad y la libertad. Contribuir de forma activa al desarrollo sostenible del planeta y garantizar que las políticas internas y externas de la Unión Europea sean coherentes con el desarrollo sostenible del planeta y se ajusten a los compromisos internacionales.

Principios rectores de las políticas

**Promoción y Protección de los Derechos Fundamentales**

Hacer del ser humano el centro de las políticas de la Unión Europea promocionando los derechos fundamentales, luchando contra todas las formas de discriminación y contribuyendo a la reducción de la pobreza y a la eliminación de la exclusión social en el planeta.

**Solidaridad Intra e Intergeneracional**

Hacer frente a las necesidades de los habitantes de la UE y del resto del planeta sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones para cubrir las suyas.

### **Una Sociedad Abierta y Democrática**

Garantizar el derecho de los ciudadanos al acceso a la información y a la justicia. Desarrollar canales adecuados de consulta y de participación para todas las asociaciones y partes interesadas.

### **Implicación Ciudadana**

Impulsar la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones. Aumentar la educación y la sensibilización de la opinión pública en materia de desarrollo sostenible. Informar a los ciudadanos del impacto de su modo de vida en el medio ambiente y de las alternativas más sostenibles a su disposición.

### **Implicación de las Empresas y de los Interlocutores Sociales**

Mejorar el diálogo social, aumentar la responsabilidad social de las empresas y fomentar las asociaciones entre el sector público y el privado para lograr una mayor cooperación y el establecimiento de responsabilidades comunes para conseguir una producción y consumo sostenibles.

### **Coherencia de las Políticas y Gobernanza**

Fomentar la coherencia entre todas las políticas de la Unión Europea y entre las acciones a nivel local, regional y nacional con el fin de aumentar su contribución al desarrollo sostenible.

### **Integración de las políticas**

Fomentar la integración de las consideraciones económicas, sociales y medioambientales de forma que sean compatibles y se refuercen mutuamente a través del pleno aprovechamiento de los instrumentos de mejora de la reglamentación, como la evaluación equilibrada del impacto y la consulta de las partes interesadas.

### **Utilizar los Mejores Conocimientos Disponibles**

Garantizar el desarrollo, evaluación y ejecución de las políticas de acuerdo con los mejores conocimientos disponibles. Garantizar que dichas políticas sean coherentes desde el punto de vista económico, social y medioambiental y guarden una buena relación coste-beneficio.

### **Principio de Precaución**

En caso de que existan dudas científicas razonables, recurrir a los procedimientos de evaluación y medidas preventivas pertinentes para evitar los daños a la salud humana y al medio ambiente.

### **Hacer que el Contaminador Pague**

Garantizar que los precios reflejen los costes reales para la sociedad de las actividades de producción y consumo y que los contaminadores paguen los daños que causan a la salud pública y al medio ambiente.

## **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está intrínsecamente unida, y constituye una contribución empresarial, al Desarrollo Sostenible.

Según el Libro Verde Europeo (CEC, 2001a) y el Documento de Estrategia (CEC, 2002), la RSC está definida como un concepto donde:

- las empresas integran preocupaciones sociales y ambientales e impactos en sus operaciones de negocio y en su interacción con sus agentes socio-económicos en unas bases voluntarias
- los negocios tienen requisitos legales, adoptados voluntariamente porque los negocios consideran intereses a largo plazo.

La RSC no es una opción a “añadir” a las actividades principales de los negocios, pero sí se le tiene en cuenta en el camino en el cual los negocios son organizados.

<b>Hoja de Ruta Europea para las Empresas hacia un desarrollo empresarial sostenible y competitivo (<a href="http://www.csreurope.org">www.csreurope.org</a>)</b>	
<p>Esta Hoja de Ruta para las Empresas es una iniciativa encabezada por CSR Europe, conjuntamente con las Organizaciones Nacionales Asociadas, que comparten el mismo compromiso. En nuestra opinión, los beneficios y las personas no pueden ponerse en la misma balanza. El crecimiento económico es fundamental para construir una Europa competitiva, sostenible e incluyente que pueda ocupar el lugar que le corresponde en la escena mundial. La competitividad sostenible exige una mejora simultánea de los resultados económicos, medioambientales y sociales a corto y largo plazo. Eso transforma el ámbito de la responsabilidad, las obligaciones y la actuación de las empresas. La contribución de las partes interesadas, tanto externas como internas, se convierte en algo esencial. Esta ampliación de la responsabilidad de las empresas repercute directamente en su estrategia, organización y dirección. Por tanto, la adquisición de nuevas capacidades se convierte en algo esencial. El proceso requiere y genera innovación en todos los aspectos de la actividad empresarial, una innovación que es la clave de la competitividad (...) así como la aplicación de los principios, las normas y los convenios internacionales y europeos (...) por ejemplo, la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE, la Declaración de los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la OIT o las Directrices de la OCDE.</p>	
<p><b>Nuestros objetivos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación y espíritu emprendedor</li> <li>2. Consolidación de capacidades y competencias</li> <li>3. Igualdad de oportunidades y diversidad</li> <li>4. Salud y seguridad</li> <li>5. Protección del medio ambiente</li> </ol>	<p><b>Estrategias para conseguir esos objetivos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Responsabilidad corporativa en el curso normal de la actividad empresarial</li> <li>7. Compromiso de las partes interesadas</li> <li>8. Liderazgo y gobernanza</li> <li>9. Comunicación y transparencia</li> <li>10. Cooperación y alianzas entre empresas</li> </ol>

## Resumen

Este capítulo inicia la elaboración de un marco operacional para el enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD), presentando conceptos que constituyen su fundamento. Los conceptos considerados en este capítulo conciernen al “Qué” y “Por qué” del enfoque SLD. Las definiciones de estos conceptos específicos y las respuestas a dos preguntas clave se resumen seguidamente.

### *Definiciones clave*

Vida es 1) energía vital (“el aliento) hecha por conexiones naturales y ocultas entre sistemas diferentes, y 2) es un proceso dinámico que combina de manera diferente modelos conectados, en el cual los sistemas individuales se organizan a través de relaciones cercanas dentro y entre los más amplios sistemas.

Sostenibilidad es la capacidad (aptitud) de reconciliación de la humanidad y la naturaleza.

Desarrollo Sostenible es un desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.



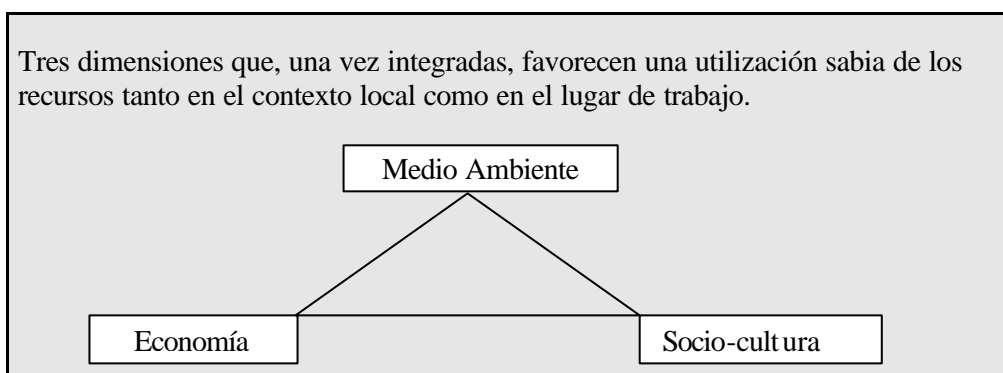
Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el comportamiento empresarial que, siendo voluntariamente adoptado, además de exigencias legales, integra preocupaciones sociales y ambientales e impactos en operaciones empresariales y en la interacción con los agentes socio-económicos relevantes.

Vida Sostenible es el comportamiento humano basado en las capacidades para acceder a los recursos integrando sus funciones económicas, medioambientales y socio-culturales para satisfacer simultáneamente las necesidades de diferentes personas, generaciones y territorios.

### *Preguntas clave*

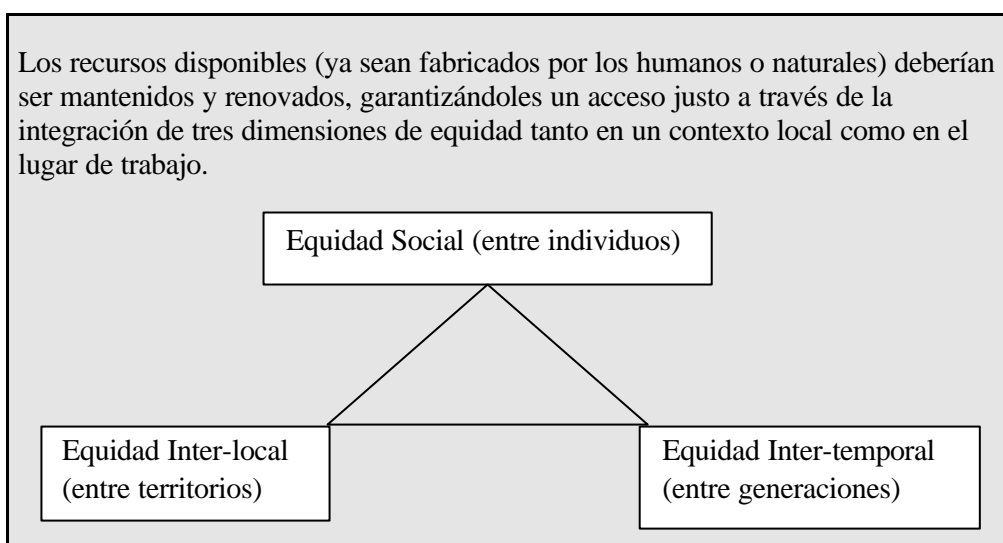
La primera pregunta clave para un proyecto SLD es:

¿Qué dimensiones del desarrollo tienen que ser tenidas en cuenta para elaborar los planes que nutren estilos de vida sostenibles?



La segunda pregunta clave para un proyecto SLD es:

¿Por que los seres humanos necesitan desarrollar estilos de vida sostenible?



Las respuestas al “Qué” y “Por qué” del enfoque SLD versan sobre las líneas de acción a seguir a nivel territorial y corporativo:

- hacia la “reconciliación entre la humanidad y la naturaleza” a través de la integración de las tres dimensiones de desarrollo
- erradicación de barreras, discriminación y discrepancias asociadas con la edad, género, origen étnico, región, situaciones socio-económicas y culturales a través de las tres dimensiones de equidad.

Otras cuestiones (llamadas “Cómo”, “Cuándo” y “Quién”) serán debatidas en los siguientes capítulos para completar el marco teórico y operacional de un proyecto SLD utilizando conceptos y elementos del sistema holístico *SQM - Sustainable Quality Management*® fundado por Ruggero Schleicher Tappeser y Filippo Strati en 1999.

**El Juez Democrático (Bertold Brecht, Poemas 1941 – 1947)**

*En Los Angeles, frente al juez que examina a las personas que tratan de hacerse ciudadanos de los Estados Unidos, llegó un encargado de un restaurante italiano. Después de las graves dificultades previas para llegar, le realizaron un test, y por su ignorancia del nuevo lenguaje, él contestó a la pregunta: ¿Cuál es la Octava enmienda? Vacilantemente: 1492. Puesto que la ley obliga a los demandantes a conocer el idioma, él fue rechazado.*

*Regresando tres meses más tarde, después de haber realizado algunos estudios, pero aún dificultado por su previa ignorancia del idioma, se enfrentó a la pregunta: ¿Quién fue el victorioso general de la Guerra Civil? Su respuesta fue: 1492.*

*Rechazado otra vez y regresando una tercera vez, él respondió a una tercera cuestión: ¿Por cuánto tiempo son elegidos nuestros Presidentes? Una vez más él contestó: 1492.*

*Ahora el juez, al que le caía bien el hombre, se dió cuenta que el hombre no podía aprender el nuevo lenguaje, le preguntó como el gana su vida y el dijo: con duro trabajo.*

*Así que en la cuarta aparición el juez le concedió la cuestión: ¿Cuándo fue descubierta América? Y en virtud de su correcta respuesta 1492, le concedieron la ciudadanía.*

## CAPÍTULO 2: SISTEMA

### Introducción

*El enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) adopta la definición de “sistema” como un todo de interrelaciones entre personas, recursos y las acciones existentes en un contexto específico.*

Todas las fases de un proyecto SLD están influenciadas por la definición arriba mencionada, dado que:

- un sistema territorial es el campo de Análisis del Contexto Local (LCA), cuyo propósito es formular “Planes de Acción” territorialmente detallados
- sistemas empresariales son aquellos relacionados con el Análisis del Lugar de Trabajo (ALT), cuyo propósito radica en formular “Iniciativas Piloto” empresariales

Las interacciones entre y dentro de estos sistemas son de una vital importancia para poder fusionar “Iniciativas Piloto” y “Planes de Acción” a través de sus diferentes campos de medidas.

Un proyecto SLD requiere transparencia y colaboración entre una serie de sistemas, por ejemplo servicios, agencias, comunidades e individuos. Actualmente cada uno de ellos constituye un sistema separado, pero cada uno de ellos está inevitablemente animado por dinámicas de cambio ocultas o manifiestas.

Existe la necesidad de utilizar estas dinámicas de cambio para mejorar la participación de los mencionados sistemas para conectar estrategias, diferentes campos de medidas, Planes de Acción (dimensión territorial) e Iniciativas Piloto (dimensión corporativa).

Los siguientes párrafos presentan explicaciones básicas sobre las principales propiedades de:

- Sistema
- Sistemas empresariales y territoriales
- Sistema de conocimiento
- Sistema de participación
- Sistema holístico
- Dinámica del sistema

## Sistema

Un sistema puede ser concebido como la unidad globalmente organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos (Morin E., 1977)

Esta definición es al mismo tiempo detallada e innovadora, debido a que cambia la forma de pensar y de ver un sistema: desde sus componentes hacia sus interrelaciones.

La calidad de un sistema depende de la calidad de sus vínculos internos y externos y está determinada por sus dinámicas como una combinación recurrente de partes que son al mismo tiempo partes de un sistema compartido y sistemas individuales. El sistema co-evoluciona y se auto-organiza hasta el punto en que las relaciones permiten una vida común.

Un claro ejemplo para entender el funcionamiento de un sistema es el caso del mercado de trabajo, donde la oferta y la demanda están constituidas por gente que opera en diferentes organizaciones (compañías, familias, comunidades sociales, asociaciones y grupos de interés, servicios de empleo, agencias de desarrollo, etc.)

Consecuentemente, es muy difícil, así como inútil, dividir lo que está unido de modo natural en caminos separados, por ejemplo un camino dedicado a los recursos económicos y otro camino pendiente de los recursos humanos. De hecho, el primero está dirigido de acuerdo con las orientaciones, decisiones y acciones realizadas por el segundo.

Como Pascal B. (1670) escribió, la parte está en el todo y el todo está en la parte, por lo que sólo el pensamiento holístico puede permitir a la humanidad entender y gestionar las relaciones entre sí misma (seres humanos) y con los otros componentes de un sistema mayor (naturaleza):

- ‘Ya que todo, pues, es causa y efecto, dependiente e independiente, mediato e inmediato, y todo está unido por una cadena natural aunque imperceptible que une las cosas más distantes y diferentes, sostengo igualmente que es imposible conocer las partes sin conocer el todo, así como conocer el todo sin conocer las partes en detalle’.
- ‘Si el hombre se hubiese hecho a sí mismo el primer objeto de estudio, habría visto lo incapaz que es de ir más allá. ¿Cómo una parte puede conocer el todo? Sin embargo, quizás él podría conocer al menos las partes a las cuales otorga alguna proporción. Pero las partes del mundo están tan relacionadas y unidas entre sí que creo imposible conocer una sin la otra y sin el todo.
- ‘El hombre, por ejemplo, está relacionado con todo lo que conoce. Necesita un lugar donde permanecer, tiempo a través del cual vivir, movimiento para vivir, elementos que lo compongan, calor y comida que lo alimenten, aire para respirar. Ve luz; siente cuerpos; resumiendo, está en una alianza dependiente con todo. Para conocer al hombre, entonces, es necesario saber por qué necesita de aire para vivir, y, para conocer el aire, debemos conocer como está éste relacionado a la vida del hombre, etc. La llama no puede existir sin aire; con lo cual, para comprender una cosa debemos comprender la otra’.

Cada contexto local expresa su propia red de relaciones. Permiten a los potenciales sociales territoriales crecer en términos de sus capacidades explícitas (posibilidades) de acuerdo con la densidad, intensidad y fluidez de los flujos de intercambio (información, conocimiento, valores, cultura, acercamientos, métodos y demás) entre personas y organizaciones. Tanto los individuos como las organizaciones constituyen sistemas que no están separados el uno del otro, sino que están insertados el uno en el otro por sus interrelaciones y por la calidad de la interacción social que los anima: aunque haya conflictos, cada componente (siendo un individuo, una familia, una compañía, y otros tipos de organizaciones) influye en los demás.

En otras palabras, un sistema se co-desarrolla de acuerdo con su habilidad de auto-organización expresada por sus componentes (esto es, otros sistemas) y viceversa. Un sistema expresa una continuidad dialógica de interrelaciones e intercambio entre los componentes (p.ej. cercanía y transparencia; dinámica de corrientes internas y externas), lo cual caracteriza la constante y mutua influencia entre niveles y dimensiones (grandes y pequeñas, más altas y más bajas). Al mismo tiempo, como la energía, la materia y la información atraviesan diferentes niveles del sistema, su dinámica natural es permanecer abierta (Prigogine I. y Stengers I., 1984; Ulanowicz R.E., 1986).

### Subsidiariedad

Subsidiariedad tiene su origen en el lenguaje militar. Proviene del concepto latino *subsidium*, el cual hacía referencia a las reservas (las tropas de apoyo). El apoyo (*subsidium*) a las líneas de frente es temporal. Si las reservas sustituyen definitivamente a las líneas de frente, significa que el riesgo de perder la batalla es alto y, entonces, la seguridad del país está en peligro.

Hoy en día el significado de subsidiariedad influye en las dinámicas de gobierno, tanto en el comportamiento organizativo corporativo como en la sociedad global. La subsidiariedad se entiende como un proceso institucional y social orientado a algunos principios básicos que conectan direcciones verticales y horizontales:

- la capacidad de los individuos y/o pequeños grupos sociales de cuidar de sí mismos no debería verse entorpecida;
- las grandes o mayores organizaciones pueden intervenir sólo cuando y donde las pequeñas o menores escalas no tienen esta capacidad; ésta es la dirección ‘vertical’ de subsidiariedad que favorece el traspaso de competencias políticas a niveles más bajos y menores dimensiones;
- todos los niveles de sociedad deberían mejorar las relaciones entre la parte privada, social y pública; ésta es la dirección ‘horizontal’ de subsidiariedad que otorga a los individuos y sus comunidades la responsabilidad de organizar y gestionar funciones públicas por ellos mismos;
- el rol subsidiario de grandes o mayores organizaciones debe ser temporal por naturaleza; su compromiso básico debe ser el de permitir a individuos y/o grupos minoritarios a desarrollar su auto-gestión, auto-administración y auto-gobierno, a través del fortalecimiento y la construcción de capacidad (*capacity building*);
- los sistemas de organización deberían proveer y asegurar la flexibilidad y la adaptabilidad, en ambas direcciones (vertical y horizontal), para así conseguir cohesión entre sus miembros; esto significa adoptar un estilo de “gobierno multi-nivel”, donde las relaciones verticales entre los niveles altos y bajos, las dimensiones grandes y pequeñas, son concebidas y gestionadas de una forma horizontal, respetando sus roles de autoridad de acuerdo a una escala de valor añadido.

Los principios de subsidiariedad mejoran la capacidad humana para conectar diferentes niveles de toma de decisiones (mayores y menores), dimensiones espaciales (grandes y pequeños), extensiones de tiempo (cortos y largos periodos) y componentes (institucional, socio-cultural, económico y medio-ambiental).

Los principios de subsidiariedad requieren un cambio desde las estructuras centralizadas al federalismo, democracia, cooperación, trabajo en red, compañerismo y participación, al mismo tiempo que son necesarios métodos holísticos y sinérgicos que asuman la importancia de la diversidad y de la unidad, de los límites y del bienestar (Welford R., 1995; Handy C., 1994).

No obstante, no todos los sistemas creados por el hombre llevan a una utilización positiva de las “propiedades holónicas” innatas, es decir, la capacidad de ser simultáneamente un nido y estar anidado dentro de otro sistema (Kisuchi T e Shireman B., 2002).

*Holon* significa “un todo que también es una parte” (Koestler A., 1967), proviene del término griego “holos” (todo) y “on” (entidad).

Las propiedades holónicas se pueden distinguir claramente entre:

- Sistemas complejos de anidamiento o superposicionamiento capaces de ser autosuficientes, resistentes y adaptables de modo eficientemente co-desarrollado (Holarquía)
- organizaciones basadas en un flujo de decisiones funcionales tomadas a lo largo de una línea de comando y control vertical que va de arriba hacia abajo (Hierarquía)

### Sistemas empresariales

Ningún negocio es una isla. No se puede gestionar un negocio, y mucho menos un negocio con redes, para que funcione por sí solo. Se debe gestionar el ecosistema, en el cual tu negocio habita (...) Los negocios ya no pueden trabajar de un modo singular y lineal. Una vez que has aprendido un nuevo idioma, es imposible *desaprenderlo*. El nuevo idioma se ha de trabajar de una forma holística y orgánica (Power T. y Jerjian G., 2001)

Compañías holónicas son aquellas donde (McHugh P., Merli G. y Wheeler W.A. 1995):

- las actividades en red intensivas existen entre los miembros (cada uno de ellos como un todo), la compañía (el miembro como una parte y el negocio como el todo), otras compañías (cada una de ellas como un todo), y la mayor comunidad social (el negocio como una parte, la comunidad como un todo)
- cada componente (holon) contiene características de la red entera y abandona un equilibrio dinámico debido a las interacciones permanentes con el medio interno y externo
- cada parte de la red crea su propia web (red de interconexiones) con otras partes en otras redes
- La capacidad evolutiva se desarrolla a través de la red (como un todo) como un complejo bucle entre diferentes redes (cada una de ellas como una parte) en trayectorias múltiples y multi-direccionales no limitadas por caminos únicos
- Juntas, las partes determinan las dinámicas de la red mientras que los cambios en la propia red determinan las dinámicas de cada red
- La capacidad de auto-regularse se nutre de procesos de auto-aprendizaje, accesos abiertos e intercambio de conocimiento e información dentro y a través de los límites de la red

Estudios, teorías y escuelas (especialmente en sociología y psicología) han revelado cómo diferentes culturas caracterizan el pasado, el presente y el futuro de los sistemas empresariales. Diferentes creencias distinguen, por ejemplo, entre el estrecho punto de vista de un sistema enfocado a maximizar beneficios y la abierta visión de un sistema útil para “Correcto sustento (...) óptimas pautas de consumo, produciendo un alto grado de satisfacción humana por medio de un relativamente bajo gasto de consumo” (Schumacher E. F., 1973).

Una compañía se considera cada vez más como

- un ser viviente (De Geus A., 1997) caracterizado por la adaptabilidad (aprendizaje), identidad (persona), relaciones internas y externas con la gente y las instituciones (ecología), capacidad para desarrollarse en el tiempo (evolución)
- un sistema de enseñanza diario (Garrat B., 1994) donde hay lugar para organizaciones flexibles, informales, profesionales, no jerárquicas, en trébol y federales (Handy C., 1993, 1994), hacia el trabajo en red y la innovación, al uso sinérgico de los recursos endógenos (locales) y exógenos (globales), a la capitalización de diferentes experiencias y conocimientos (Senge P. et al., 1994, 1999)

*Glocacity* (glocacidad) es la “capacidad para actuar localmente con una perspectiva global y ser efectiva globalmente, tanto en perspectivas globales como locales”(OECD, 1996)

- un sistema de valor que puede mover su orientación desde el producto al mercado, la satisfacción al cliente y el “prosumerismo”, un término derivado de la fusión de productor y consumidor para indicar cómo ambos interactúan de modo vital a lo largo del ciclo del abastecimiento, la transformación y la utilización de los recursos (Toffler A., 1981)
- un sistema participativo en el que la implicación de los *stakeholders* (Wheeler D. y Sillanpää M., 1997) se ha convertido en la fuente útil para fomentar la cadena total del valor añadido, al mismo tiempo que promueve el desarrollo local, la gestión medioambiental, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

La sostenibilidad tiene que ser entendida dentro de los conceptos intrínsecos de los negocios como beneficio y pérdida, deuda y equidad, capital y coste... cambiando la perspectiva del beneficio. Podría ser necesario sacrificar considerables ganancias a corto plazo para así asegurar beneficios a largo plazo. Las organizaciones que sirven a las necesidades de la sociedad mayor en la cual existen tienen más posibilidades de prosperar (Welford. R., 1995).

El énfasis en el medioambiente cambiará desde mera protección del medioambiente a una recuperación de lo que ha sido deteriorado. El desarrollo sostenible se convertirá en la regla para la expansión de los negocios, y la atención global se dejará al futuro. Las organizaciones que cambian de tecnologías contaminantes a recuperadoras ganarán una ventaja competitiva significativa (Pasmore W. A., 1994).

El sistema empresarial está animado por continuas recombinaciones e interconexiones entre las compañías que cooperan, compiten, se enfrentan y alían entre sí y entre ellas al mismo tiempo (Capra F., 2003, Lemoine W. y Dagnaes L., 2003):

- el mundo económico ha pasado de ser un clúster de economías nacionales a estar más unido a una red interdependiente de mercados que sobrepasan los límites de las fronteras geográficas
- las corporaciones multinacionales influyen en la economía global, desde la fase financiera a las fases de producción y consumo, tanto directa como indirectamente (a través de redes y asociaciones)
- las grandes corporaciones están estructuradas en redes descentralizadas de pequeñas unidades ‘dependientemente’ autónomas

- una serie de pequeñas y medianas empresas están bajo el control y el dominio de grandes corporaciones (ej. Subcontratas, áreas de mercado, dependencia financiera y tecnológica)
- los negocios cambian hacia la economía basada en redes y digital (el avance de tecnologías de información y comunicación) utilizando, por ejemplo, comercio electrónico
- una serie de pequeñas y medianas empresas crean sus propias redes de relaciones con grandes y/o otras pequeñas y medianas empresas para poder hacer frente a mercados especializados y operaciones financieras
- las compañías forman mecanismos de colaboración con proveedores, compradores, otros productores (competidores y aliados) y consumidores
- organizaciones de la sociedad civil (medioambientales, socio-culturales, de derechos humanos, pacifistas, movimientos feministas, etc.) incrementan su rol como *stakeholders* de la compañía a través de redes que trascienden fronteras locales y nacionales

### Sistemas territoriales

Un sistema dinámico definido como una unidad compuesta es una red de producción de componentes que (a) a través de sus interacciones regenera, de modo recurrente, la red de producciones que las produce, y (b) constituye esta red como una unidad en el espacio en el cual existe, constituyendo y especificando sus fronteras como superficies de división desde el fondo a través de sus interacciones preferenciales dentro de la red, es un *sistema autopoietico* (Maturana H., 1980)

La propiedad de ser “autopoietico” significa tener capacidad auto-productiva, auto-organizativa y co-evolutiva. De hecho, el término “autopoiesis” proviene de la palabra griega “poiesis” (creación o producción) y auto (por uno mismo), para expresar qué ocurre en la dinámica de la autonomía propia de los sistemas vivos (Maturana H. y Varela F.,1980)

El concepto autopoiesis se extendió a los sistemas sociales (Luhman N., 1995), denotando la capacidad de ser autónomo, auto-propulsado y auto-contenido a través de los principios, códigos y prácticas co-desarrolladas dentro de las redes internas y las uniones externas. Como ocurre en los sistemas naturales, las comunidades sociales tienen fronteras borrosas que absorben nueva energía y fuerza desde el exterior.

El proyecto de Luhmann trata, esencialmente, de desarrollar el concepto de autopoiesis como Maturana y Varela lo usaron y emplearlo en nuevos conjuntos de terminologías adaptadas al estudio de sistemas sociales. Claramente no se trata de un intento de trazar una analogía entre sistemas orgánicos y sociales, sino un modo de tratar con la complejidad y la evolución de los sistemas sociales (Hernes T. y Bakken T., 2003).

El término “complejidad” deriva del latín “complecti” (abarcarse, incluir, cubrir, entrelazar) y “complexus” (abarcarse, agregación de partes).



‘Así, la idea de no-linealidad –una red de ramas entrelazadas- yace en la raíz del significado de ‘complejidad’ (...)el enfoque está pasando de las estructuras a los procesos de su emergencia (...) De acuerdo con la comprensión sistémica del mundo, los sistemas vivos crean continuamente, o re-crean, a sí mismos transformando o sustituyendo sus componentes. Sobrellevan cambios estructurales continuos al mismo tiempo que preservan sus patrones de organización en forma de red’ (Capra F., 2003).

Acorde con las consideraciones arriba mencionadas, un contexto territorial, que es un sistema complejo, puede ser reconocido como un sistema anidado autopoiético (Strati F. et al., 2004), ya que:

- contiene diferentes sistemas (gobiernos, ciudadanos, familias, asociaciones, grupos de interés), los cuales se enfrentan entre sí
- asegura la creación y la vida de nuevos componentes, tanto como individuos como con sus comunidades (redes)
- junto con sus componentes de redes, está continuamente cambiando en el tiempo y el espacio
- auto-reconoce y auto-define sus propias fronteras
- es auto-referencial y, al mismo tiempo, abierto a otros sistemas por medio de acciones de desarrollo mutuamente determinadas que corresponden a diferentes ciclos de vida (humano, no humano, etc.) y a dimensiones espaciales (mayores o menores, de acuerdo con el alcance de la actividad de sus componentes)

### Sistema del Conocimiento

“Hay más cosas en el cielo y la tierra, Horacio, que las que hayas podido soñar en tu filosofía”  
(Hamlet, Shakespeare)

*Sabemos más de lo que podemos expresar.* Conocemos la cara de una persona, y la podemos reconocer entre mil (...) sin ser capaces de decir, excepto vagamente, qué signos nos indican que la conocemos (Polany M., 1967)

El conocimiento continúa expandiéndose globalmente mientras que pasa de una generación a otra, desde la búsqueda de nuevas leyes fundamentales hacia nuevas formas de síntesis – “holismo”, si se prefiere, para entender sistemas complejos. *Consilience*, literalmente un “salto conjunto” de conocimiento debido a la unión de hechos y teorías basadas en hechos a través de disciplinas para crear un campo de trabajo común de explicación (Wilson E. O., 1999)

Por lo tanto:

- el conocimiento es inmenso
- el conocimiento fluye dentro y entre sistemas (así como la información, la energía y la materia) formando parte de una gran variedad de interrelaciones (individuales, organizativas y societarias) del pasado, presente y futuro, desde espacios locales, inter-locales y globales, y así continuamente
- los seres humanos, tanto individualmente como un todo, no pueden saberlo todo
- no obstante, aprenden a través de un proceso colectivo abierto relacionado con varias dimensiones de un sistema (espacialmente, temporalmente, socialmente, económicamente y medioambientalmente determinadas)
- la mayor parte de lo que saben consiste en hábitos y culturas que no reconocen en sí mismos aunque están individualmente gestionadas y mezcladas en un proceso socialmente acordado (conocimiento tácito)

- el conocimiento tácito (Polanyi M., 1958 y 1967) tiene un rol subsidiario que asiste a la capacidad de aprender a través de procesos formalmente explícitos
- el conocimiento es una habilidad informal de la mente para integrar distintas dimensiones de pensamiento, que no puede ser reemplazado por operaciones formales, pero puede ser mejorado o bloqueado por éstas.

Aunque incrustado en los sistemas económicos, socio-culturales y naturales, el conocimiento constituye simultáneamente un sistema complejo independiente (la “noosfera” – o esfera de la mente – Teilhard de Chardin P., 1955; Popper K., 1994; Morin E., 1986) el cual:

- evoluciona autónomamente y tiene una capacidad auto-organizativa, al tiempo que es creado y cultivado por la mente humana y dependiente de todos los demás sistemas
- alimenta el mundo de las ideas, conceptos, teorías, culturas, mientras está dotado de autonomía dependiente, teniendo su propia vida y poder para influenciar a la mente humana

Históricamente, el conocimiento humano ha aparecido como una entidad unida (un todo) pero ha sido artificial y continuamente separado por la humanidad. Al mismo tiempo, la unidad del conocimiento ha sido reconocida como una necesidad y un medio para la comprensión (del latín ‘cum’ y ‘prehendere’, coger y poner las cosas juntas, emerger).

Por ejemplo, *Consilience*, un término introducido en 1840 por Whewell W. (“The Philosophy of the Inductive Sciences”), fue recientemente reafirmado (Wilson E. O., 1999) para recombinar lo que los seres humanos dividieron en campos disciplinarios (ej. Biología, Ética, Ciencias Sociales y Política Medioambiental).

El conocimiento conecta gente y comunidades, valores, creencias, comportamientos; éstos son los componentes básicos de cultura (entre grupos) y civilización (entre diferentes culturas).

Sin participación, diferentes individualidades no pueden producir culturas compartidas y diferentes culturas no pueden convergir en un extenso proceso de civilización (Norbert E., 1939; Morin E., 1993; Giddens A., 1990).

### **Sistema de participación**

La participación significa que cada individuo está legitimado a tomar parte en un sistema (ej. comunidad y sociedad), sus actividades, acciones y desarrollo a cualquier nivel. La participación es el factor clave de una “ciudadanía activa” dentro de un sistema y entre éste y otros sistemas. Habiendo definido *sistema* como un todo de interrelaciones entre sus componentes (otros todos internos), la participación recae en la calidad de estas uniones internas y externas.

La participación en y entre todos los niveles de un sistema está fuertemente determinada por la capacidad de sus componentes (individuos); una capacidad construida sobre una mutua confianza y un conocimiento compartido que favorece la co-evolución entre los diferentes componentes (individuos) de un gran sistema complejo (la entidad unida de la mente humana).

La evolución del conocimiento depende de a cuántos componentes (tanto de comunidades individuales como sociales) se les permite participar en el debate (en todos los niveles de la sociedad y en la toma de decisiones); a cuántos de ellos se les da la oportunidad de una adquisición continua (aprendizaje), combinación (comprensión) y diseminación (representación) de conocimiento.

En otras palabras: *el conocimiento es o está cultivado por la “democracia cognitiva”* (Morin E., 1999):

- comprendiendo que el conocimiento y el razonamiento no están dirigidos a llegar a una única verdad absoluta
- conversando con incertidumbre
- reconociendo y utilizando la relación dialógica (diálogo y lógica) entre conceptos y nociones que parecen contradictorios u opuestos
- siendo conscientes de la necesidad de arreglárselas con complejidad e incertidumbre
- eliminando la tendencia al reduccionismo, el cual limita el conocimiento a un fenómeno que puede ser cuantificado, medido y formalizado
- admitiendo que la capacidad de las partes individuales depende de la comprensión del todo, así como la comprensión del todo depende de la comprensión de las partes individuales
- desarrollando la capacidad de contextualizar y globalizar conocimiento y acciones
- comprendiendo la unidad dentro de diversas situaciones y entre ellas, así como la diversidad en lo que está unido en un contexto específico.

### **Sistema holístico**

Ya que la parte está en el todo y el todo está en la parte, la Unidad en Diversidad y viceversa (Diversidad en Unidad) son condiciones naturales que posibilitan que un sistema sea resistente (capaz de recuperarse) mientras co-evoluciona.

Resistencia (*Resilience*) es la capacidad de un sistema (medioambiental, humano, social, económico, etc.) para reaccionar y adaptarse a situaciones naturales o inducidas de stress o de choque, aguantando o cambiando para alcanzar y mantener un nivel aceptable de funcionamiento y de estructura.

La resistencia (*Resilience*) es, en realidad, la propiedad física de un material que puede volver a su forma o posición original después de una deformación que no exceda sus límites elásticos y en toda tipología de sistemas significa la habilidad para recuperarse de un choque, insulto o disturbio durante o después de este tipo de situaciones (podrían ser tanto a corto como a largo plazo).

En particular, un sistema social tiene que ser totalmente consciente de sus límites, riesgos, conflictos y demás facetas para incrementar así su capacidad de organización a través de actitudes dialógicas, capaces de combinar conservación, revolución y resistencia (Morin E.,1993).

La diversidad está constituida por un amplio campo de diferentes características, rasgos u organismos con variaciones en sus cualidades o atributos:

- en un sistema social, los individuos son diferentes entre sí (personalidad, educación, estilos de vida y trabajo, religión, raza, etnia, género, orientación sexual, etc.)
- en un sistema medioambiental, la variedad y la variabilidad de vida e interacciones entre organismos (diversidad biológica) hacen que la Tierra sea rica en diferentes genes (diversidad genética), especies (diversidad de especies), ecosistemas (diversidad de ecosistemas) y paisajes
- en un sistema económico, la variedad de modelos, situaciones y culturas productivos son la base de las ventajas competitivas (Porter M., 1991), la innovación y la diversificación (ej. Productos, servicios, procesos, mercados, organizaciones, desarrollo local y empleo), estimuladas por la capacidad para inventar, investigar e implementar nuevos comportamientos individuales y sociales y estilos de vida (OECD, 1993)

Los seres humanos tienen que ser totalmente conscientes de una ley natural básica: una gran diversidad hace a un sistema más estable y menos vulnerable a shocks internos y externos y a disturbios. En otras palabras, la diversidad es un factor clave para la unidad, así como la definición de unidad refleja la diversidad.

El concepto de diversidad conlleva aceptación y respeto. Esto quiere decir comprender que cada individuo es único y reconocer nuestras diferencias individuales. Éstas conllevan dimensiones de raza, etnia, género, orientación sexual, estatus socio-económico, edad, habilidades físicas, creencias religiosas, creencias políticas u otras ideologías. Es la exploración de estas diferencias en un ambiente seguro, positivo y cultivado. Se trata de entender al otro e ir más allá de la simple tolerancia para abarcar y celebrar las ricas dimensiones de la diversidad contenida por cada individuo'

ASUO (Associated Students of the University of Oregon) – Multicultural Centre, 1999;  
<http://gladstone.uoregon.edu/~asuomca/diversityinit/definition.html>

La unidad es la manera de canalizar energías en toda clase de sistemas.

Si un sistema es gestionado para permitir las diversidades para trabajar armoniosamente, éstas producirán efectos y resultados mayores que la suma de las partes (sinergia).

Si un sistema no está bien gestionado y entorpece las diversidades para trabajar armoniosamente, producirán efectos y resultados menores que la suma de las partes (disergia, de *dysergia*, que significa coordinación deficiente), así como un desorden y pérdida de energía (entropía).

La unidad es una dinámica natural que se transforma en separación y conflicto cuando un sistema está mal gestionado, reduciendo las buenas relaciones entre sus partes, y reduciendo oportunidades y creando discriminación contra algunas de ellas (es decir, excluyendo componentes del “sistema ciudadano” activo). De hecho:

- las dinámicas medioambientales no tienen fronteras
- ningún país puede verse a sí mismo como separado de la actuación general de la naturaleza
- la competición económica requiere la cooperación y la integración de diferentes elementos, más que la homologación de elementos similares

- la globalización de mercados, instituciones y estilos de vida está basada en un proceso civilizador mundial basado en la integración multi-dimensional entre diferentes culturas locales (actuales, desde el pasado y orientadas al futuro) aún en conflicto por el desequilibrio de poderes y la capacidad para acceder (accesibilidad) a los recursos disponibles (Morin E., 1993)
- los agentes individuales tienen un papel central debido a las interdependencias que crean los sistemas (medioambientales, humanas, sociales, económicas, etc.) dentro de los procesos locales y globales
- el riesgo y la vulnerabilidad no están ya limitados a actividades individuales sino que extienden potencialmente su esfera de control individual, amenazando la supervivencia de la humanidad o poniendo en peligro a un gran número de la población, medioambiente natural, etc. (Giddens A., 1990)

El lema “Más unidad y más diversidad” es la base de ampliación de la Unión Europea: “Una EU de 25 creará nuevas relaciones con sus vecinos y con todo el mundo” (EC, DG para Prensa y Comunicación, 2003).

De igual modo, en el Preámbulo del Borrador del Tratado que establece una Constitución para Europa está escrito que:

“ (...) los pueblos de Europa, sin dejar de sentirse orgullosos de su identidad y de su historia nacional, están resueltos a superar sus antiguas divisiones y, cada vez más estrechamente unidos, a forjar un destino común”

“ (...) "unida en la diversidad", Europa les brinda las mejores posibilidades de proseguir, respetando los derechos de todos y conscientes de su responsabilidad para con las generaciones futuras y la Tierra, la gran aventura que la hace ser un espacio especialmente propicio para la esperanza humana”

### **Dinámica del sistema**

Todo está conectado. Las diversidades están mezcladas. Los seres humanos están en una alianza dependiente con los demás componentes de la naturaleza. Tanto la perspectiva local como la global son relevantes y simultáneas para unir lo que sucede, sucedió y sucederá aquí y allí, ahora, ayer y mañana.

Teniendo en cuenta la dinámica ecológica, la evolución de un sistema está cada vez más caracterizada por situaciones de no-equilibrio, en las cuales un organismo coherente (ecosistema) identificado como un “todo” (ver teoría Gaia de Lovelock J.E., 1979) cambia su forma y funciones en relación a las variaciones temporales y espaciales en el continuo intercambio de energía, materia e información con su entorno (Koestler A., 1967).

En un sistema, los cambios suceden continuamente tanto lenta (procesos diarios) como rápidamente (procesos impredecibles y abruptos). Incluso cuando expresan diferentes características, estos cambios interactúan cercanamente, como bien analizan las disciplinas relacionadas con las organizaciones. Los términos *Kayzen* y *Kairyo* son, por ejemplo, usados en el enfoque “*Total Quality Management*” para definir los cambios lentos y rápidos respectivamente.

En un sistema existe, de hecho, un proceso de asentamiento de una parte en un todo sucesivo, que es a su vez parte de un todo mayor (Wilber K., 1995). Esta propiedad hace posible que un cambio en cualquier parte afecte a otras partes y al todo, y viceversa. Lo que puede suponer un pequeño cambio aquí podría ser una modificación relevante allí y en el todo (ver el efecto mariposa de Lorenz presentado en 1972). En este proceso no existe una determinada acción de causa-efecto, sino una dinámica entrelazada de mutua influencia: la causa se transforma en efecto mientras que el efecto se transforma en causa. Dentro de estas dinámicas resulta inútil y sin sentido identificar ambas de modo separado.

Esta dinámica recurrente hace que el aislamiento sea también un aspecto de las relaciones interconectadas y viceversa. En otras palabras, un sistema (o parte) no puede ser aislado del resto. Incluso cuando se pretenda hacerlo en este sentido, el aislamiento es un estado aparente, así como una situación temporal.

Una sociedad puede, por ejemplo, decidir excluir a algunos de sus componentes, o protegerse de nuevas entradas, pero la gran complejidad del sistema y la situación intrínseca de las relaciones entrelazadas, tanto evidentes como ocultas, creará, tarde o temprano, condiciones abiertas a través de consenso y conflicto.

Consensos y conflictos se entrelazan en procesos de negociación y co-decisión. Estos procesos están mejor realizados por los seres humanos cuando éstos reconocen y tienen en cuenta diferentes intereses y puntos de vista.

Esto significa que tanto individuos como comunidades sociales están cuidadosamente considerados como agentes con necesidades específicas (y diferentes) y capacidades a la hora de involucrarse en la toma de decisiones.

El término “*target group*” se utiliza en diferentes campos políticos para fomentar la orientación al cliente en cuanto a estrategias y acciones. La centralidad en el cliente es además uno de los principios básicos promovidos por el enfoque “*Total Quality Management*”.

Los procesos de orientación al cliente, negociación y co-decisión desarrollan subsidiariedad, creación de asociación (*partnership*), establecimiento de redes (*networking*) y la participación.

La participación se alimenta de “aprendizaje y conocimiento” y viceversa.

El conocimiento es un proceso abierto e ilimitado alimentado por una utilización positiva de la incertidumbre.

La incertidumbre es el nivelador clave para el desarrollo del conocimiento como queda demostrado por muchos científicos (ej. Bachelard, Piaget, Popper, Kuhn, Morin, Prigogine, Nicolescu, Bateson, Deridda) mientras que la certeza determinista conduce a una actitud reduccionista que tiene como objetivo transformar lo que es complejo en un conjunto simple de definiciones, reglas y procedimientos, cuantificándolos a través de la eliminación de lo que no es cuantificable y medible, de lo que no es todavía comprensible por los mapas cognitivos humanos disponibles.

Tomando como ejemplo un ecosistema, las propiedades de un sistema anidado se pueden percibir fácilmente como procesos interactivos basados en actitudes complejas y dialógicas (que conectan las capacidades) en continuo desarrollo; de este modo, el ecosistema en funcionamiento no se puede describir sólo mediante un detallado estudio de sus unidades, sino mediante enfoques más holísticos.

Incrementar la comprensión de los problemas es un nivelador clave para mejorar el conocimiento, pero existe la necesidad de juntar diferentes percepciones, partes y aspectos del fenómeno bajo consideración. De este modo, existe una necesidad evitable de conectar diferentes opiniones, disciplinas y campos de políticas. La comprensión de los problemas puede ser incrementada si los sistemas están abiertos tanto interna (intra-apertura) como externamente (inter-apertura). Esto significa que el comportamiento organizativo, institucional y la cultura de empresa están influenciados por el grado e intensidad de colaboración entre diferentes sistemas (comunidades sociales e individuales), y al mismo tiempo las influyen.

La colaboración y la comprensión mutua se desarrollan a través de y favoreciendo un aprendizaje colectivo abierto, siendo simultáneamente un proceso individual y social. La mente humana es un sistema ecológicamente interdependiente que conecta culturas, disciplinas y enfoques (Bateson G., 1972), permitiendo que los conceptos co-evolucionen de acuerdo con cambios en suposiciones, reglas, puntos de vista determinados por los individuos y debido a las inevitables interrelaciones entre ellos. La mente humana es el agente de un proceso en curso de cambios paradigmáticos (Khun T. S., 1962) que posibilita el entendimiento del conocimiento científico como provisional (Bateson G., 1979), y la ciencia como un intento continuo para “falsificar” o “refutar” teorías, conceptos, enfoques y métodos, en lugar de enfocar sus objetivos al descubrimiento ideológico de la “verdad” (Popper. K., 1959).

La comprensión de problemas y el aprendizaje abierto colectivo permiten a los seres humanos crear una visión compartida de desarrollo, ‘sabiendo lo que es necesario que ocurra’ (Senge P., 1994), ‘aceptando el reto intelectual de crear el futuro’ (Smith N. I., 1994).

El cambio está, de hecho, basado en la combinación de visiones y misiones (Senge P. et al., 1994; Smith N. I., 1994; Hammer M., Champy J., 1994; Gouillart F. J., Kelly J. N., 1995; Elkington J., 1997).

La visión es una imagen clara de qué apariencia debería tener el futuro (“hacia dónde queremos ir”, “cómo seremos cuando lleguemos allí”).

La visión ofrece claridad de propósito a las misiones de la organización (“¿por qué existe?” “¿qué significado tiene estar envuelto en ella y para con ella?”, “¿cómo operamos, día a día, para lograr nuestra visión?”) dando un sentido de compromiso a todos sus componentes (“qué se supone que haremos juntos”), dando sentido a la apariencia de la organización, a su forma de operar y a los resultados que ha de obtener.

Las visiones compartidas permiten la concreción, objetivos flexibles y resultados esperados para acercar la organización y revisar instantáneamente planes que se ajusten a las misiones.

La orientación a los resultados es otra palanca de cambio tanto para el aprendizaje como para crear responsabilidades más operacionales. Si los objetivos están formulados en términos de resultados concretos y efectos, éstos pueden ser monitorizados, evaluados y revisados cuando sea necesario, de acuerdo con los logros y dificultades.

## Resumen

Este capítulo está dedicado a la compleja naturaleza de los sistemas de vida, teniendo en cuenta conceptos que conciernen al “Cómo” y al “Cuándo” del enfoque de Desarrollo de Vida Sostenible (SLD).

Tanto las definiciones de estos conceptos específicos como las respuestas a dos preguntas clave se resumen aquí abajo.

### *Definiciones clave*

Sistema es la unidad globalmente organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos, teniendo la capacidad de ser simultáneamente un nido para otros sistemas y estar anidada en otros sistemas, a través de la propiedad natural de permanecer dinámicamente abierta.

Sistema empresarial es el tejido o red de compañías que cooperan, compiten, chocan y se alían las unas con las otras al mismo tiempo, constituyendo interacciones evolutivas y auto-reguladoras entre y a través de sus campos de redes en múltiples y multidireccionales trayectorias alimentadas por procesos de auto-aprendizaje, accesos abiertos e intercambio de conocimiento e información.

Sistema territorial es la red abierta de diferentes sistemas asentados (gobiernos, ciudadanos, familias, asociaciones, grupos de interés) que evolucionan en términos de acciones determinadas y desarrolladas mutuamente correspondientes a diferentes ciclos de vida (humana, no humana, etc.) y dimensiones espaciales (mayores o menores dependiendo del alcance de actividad de sus componentes).

Sistema de conocimiento es la esfera autónoma de ideas, conceptos, teorías y culturas, cultivadas por la mente humana y que influyen a las normas de comportamiento a través de las cuales los seres humanos interactúan con sus vidas, naturaleza y el Universo.

Sistema de participación es aquel donde todos los seres humanos están legitimados a tomar parte en sus actividades, acciones y desarrollo, en cualquiera de sus niveles, y a través de interrelaciones que favorecen una ciudadanía activa, mutua confianza, compartimiento de conocimiento, co-evolución y capacidad de auto-organización.

Sistema holístico es el sistema que co-evoluciona y se auto-desarrolla, donde el conjunto de diversidades (humanas, medioambientales y económicas) pueden trabajar juntas armoniosamente (unidad) produciendo efectos y resultados mayores que la suma de las partes (sinergia) mientras mantienen relaciones abiertas con otros sistemas.

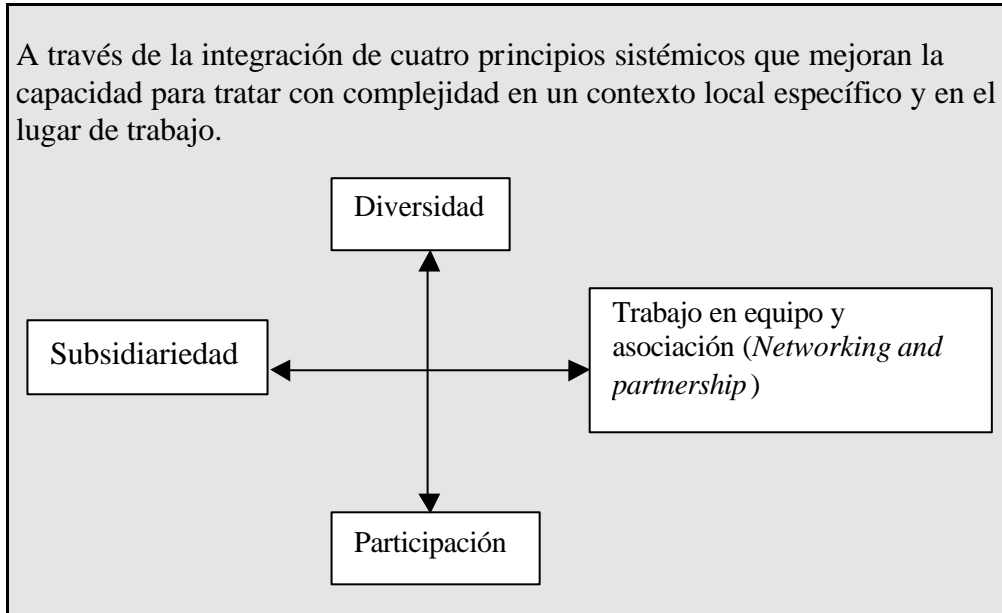
Dinámica del sistema es al mismo tiempo un proceso y una capacidad de sistemas complejos de conectar perspectivas de espacio (local y global) y tiempo (pasado, presente y futuro) que co-evoluciona a través de situaciones iterativas no equilibradas donde un cambio en cualquier parte afecta a otras partes y al todo, así como viceversa.



*Preguntas clave*

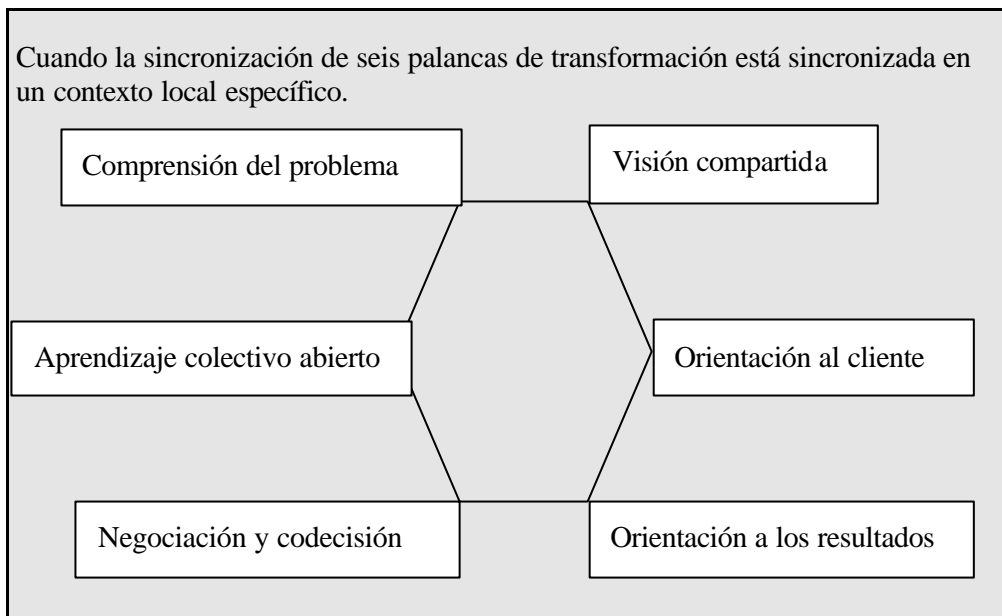
La tercera pregunta para un proyecto SLD es:

¿Cómo controlar a los diferentes agentes, problemas, condiciones, niveles y dimensiones a la hora de tomar decisiones para llevar a cabo planes basados en el enfoque de Desarrollo de Vida Sostenible?



La cuarta pregunta clave para un proyecto SLD es:

¿Cuándo es posible anticipar, producir y gestionar cambios en sistemas complejos para favorecer estilos de vida sostenibles?



Las respuestas al “Cómo” y al “Cuándo” del enfoque de Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) dirigen las actuaciones, para que éstas sean realizadas, hacia:

- capacidades de co-evolución y auto-organización dentro y entre sistemas corporativos y territoriales, mientras se determina un equilibrio dinámico que afecta a componentes e interrelaciones a través de la integración de cuatro principios sistémicos
- la mutua cooperación entre sistemas territoriales a través de seis palancas de transformación que utilizan energías conductoras incrustadas dentro de los propios componentes a los que concierne y dentro de sus sutiles y fuertes interrelaciones

Habiendo clarificado el “Qué y el Por qué” (Capítulo 1), el “Cómo y Cuándo” (Capítulo 2) del enfoque SLD, es necesario dar respuesta a una cuestión final que concierne al “Quiénes” son los componentes que permiten a un sistema territorial moverse hacia los conceptos tomados en consideración hasta el momento.

El siguiente capítulo está totalmente dedicado a contestar esta pregunta.

## CAPÍTULO 3: GOVERNANCE

### Introducción

*El enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) adopta la definición de “Governance” como un proceso global en el cual las interrelaciones dentro y entre sistemas anidados (Ej. Un territorio, una comunidad local y una empresa) permiten a los seres humanos enfrentarse y resolver problemas innovando estilos de vida, de producción y consumo.*

Este concepto de “governance” se relaciona estrictamente con el de sistema (verl Capítulo 2) y acompaña las fases operacionales de un proyecto SLD concernientes a la integración de estrategias entre:

- sistemas territoriales, donde el Análisis del Contexto Local (LCA) tiene como resultado la elaboración de “Planes de Acción” territoriales
- sistemas empresariales, donde el Análisis del Lugar de Trabajo (WA) tiene como resultado la elaboración de “Iniciativas Piloto” empresariales

Los siguientes párrafos presentan definiciones básicas de:

- Potencial Social
- Sociedad Civil
- *Empowerment* en sistemas territoriales y empresariales

### Potencial Social

El Potencial Social es un conjunto de características (factores clave) que nutre la capacidad de los seres humanos para tratar problemas, anticipando y gestionando cambios. Esta capacidad evoluciona junto a la calidad de las interrelaciones:

- en un sistema territorial, entre gobiernos, movimientos sociales, asociaciones de mutuo apoyo, redes formales e informales (a favor y en contra de grupos de interés, sectores de beneficio y de no beneficio, etcétera)
- en un sistema empresarial, entre la dirección y empleados, sindicatos y otros *stakeholders* (Ej. clientes, proveedores, autoridades y comunidades locales, etcétera)

*Governance* es un concepto más amplio que gobierno y se refiere al proceso que implica a las instituciones formales y a aquellas de la llamada sociedad civil. Las instituciones son las expresiones de las autoridades públicas (gobiernos) y la sociedad civil es la estructura social constituida por múltiples unidades territoriales creadas por los ciudadanos (definición dada por El Grupo de Trabajo “Governance” del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas en 1996).

La calidad de estas interrelaciones está determinada por los seres humanos e influye en sus valores, comportamientos y acciones.

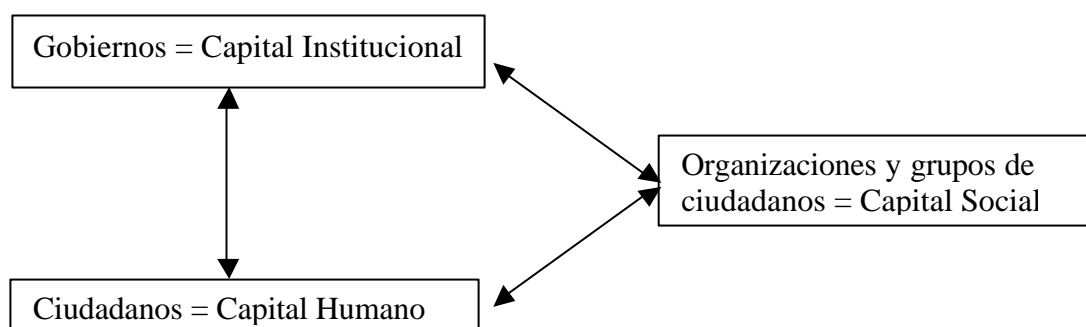
Las interrelaciones pueden ser abiertas e inclusivas hasta el punto de que aseguren confianza mutua, respeto y solidaridad entre los componentes de un sistema, intensidad y estabilidad de colaboración entre ellos, legitimidad desde diferentes puntos de vista y perspectiva de las personas, teniéndolas en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

Al contrario, las interrelaciones pueden ser cerradas, pasivas, desconfiadas, conflictivas, inestables, débiles y restringidas cuando los componentes de un sistema y, consecuentemente, sus temas e intereses (Ej. Económicos, socio-culturales y medioambientales) están sub-representados o excluidos en las decisiones concernientes a un sistema específico (dimensión espacial) y a un periodo específico de tiempo (pasado, presente o futuro).

Por supuesto, todas las características arriba mencionadas están naturalmente fusionadas, unas influyen a otras, son hijas de los mismos padres (los seres humanos) pero la calidad de estos sistemas recae sobre la dirección que tomen: hacia la transparencia e inclusiones o hacia restricciones y exclusiones.

Governance y auto-gobierno (Osborne D. y Gaebler T., 1992; Commonwealth Foundation, 1999; CEC, 2001b) son reconocidos y tienen una importancia vital en los procesos hacia el desarrollo sostenible, por ejemplo en las iniciativas de la Agenda Local 21 (Warburton D., 1998; Knowles E., 1999; Satterthwaite D., 1999; Malini M. y Jørgesen A. M., 1997; Erdmenger C., Burzacchini A., Levett R., 2000; Erdmenger C., 1998).

Los procesos de gobierno están basados en las relaciones entrelazadas entre factores claves que constituyen el Potencial Social y pueden ser distinguidas en términos de Capitales Sociales, Humanos e Institucionales, de acuerdo con la reciente literatura sobre desarrollo sostenible (ej. Smith D., Sippert N. y Emmert J., 2002).



Capital Institucional está constituido por los procesos de toma de decisiones, capacidad organizativa, servicios y recursos, proporcionados por las instituciones que operan a cualquier nivel de una comunidad social.

Capital Humano consiste en el conocimiento, habilidades y aptitudes individuales adquiridas a través del aprendizaje, experiencias, actitudes y valores totalmente compartidos dentro de un contexto local específico y transmitidos de generación en generación en lo que respecta al bienestar social, cultural, económico y medioambiental (OECD, 2001).

El capital humano es, por lo tanto, la "energía" del sistema socio-cultural y económico en un contexto localmente determinado y dentro de una perspectiva global (mundial).

Capital Social se produce a través del capital humano; es un "capital relacional"; es un bien público compartido por la comunidad que lo crea y utiliza; envuelve valores y comportamientos de la sociedad civil y depende del potencial y capacidad de los seres humanos; consiste en una mutua confianza y beneficio, participación en la comunidad, coordinación y cooperación, desarrollada a través de redes formales e informales, organizaciones sociales, normas, etc. (OECD, 2001).

Alexis de Tocqueville (1838) usó la expresión "arte de asociación" anticipando el concepto de capital social y enfocándolo hacia una sociedad democrática. Este "arte" es hoy en día identificado como la capacidad de entrelazar interrelaciones justas entre individuos y grupos.

El Capital Social es conocido actualmente (Lang R. E. y Hornurg S. P., 1998; Fukuyama F., 1995, 1999; Putnam R. D., 1993, 2000; Ladd E. C., 1999; Dionne E. J., 1998) como un recurso energético basado en la confianza, colaboración e interacciones mutuas entre individuos; generalmente manifestadas en redes anidadas (desde familiares a sindicales; políticas, religiosas, socio-culturales, medioambientales y demás organizaciones).

La calidad del capital social implica valores y comportamientos de la sociedad civil y, conjuntamente, depende del potencial y de la capacidad de los seres humanos.

Podríamos decir que los componentes del capital social son "Puentes y pegamento"; sus propiedades reflejan las de sus relaciones mutuas y viceversa.

Por ejemplo, las organizaciones estructuradas de ciudadanos no gubernamentales actúan como puentes sociales y los mismos ciudadanos actúan como el pegamento social. Conjuntamente, los ciudadanos nutren la complejidad de las relaciones y estas a su vez alimentan los valores y comportamientos de la sociedad, los componentes mencionados antes.

Los mediadores son catalizadores de este proceso. Por ejemplo, a nivel territorial y empresarial, los agentes y agencias de desarrollo local, asociaciones de comercio y de negocio, sindicatos, asociaciones de consumidores, medioambientales, representantes de comunidades locales, etc., pueden facilitar interacciones entre diversos componentes (autoridades locales, planificadores, expertos, directores y empleados, proveedores y familias, etc.) a través de un flujo de conocimiento que permite crear capacidad y mejorar la calidad.

## Sociedad Civil

Mahatma Gandhi (Fisher L., 1982) escribió que ninguna sociedad puede construirse bajo la negación de las libertades individuales; mientras que la razón y la franqueza son las bases de una relación social mutua. Siguiendo la filosofía y tradición Hindú, Gandhi pensó que el auto-gobierno no podría obtenerse sin auto-control individual. En su opinión, la moral personal y la ética (individual y colectiva) eran las raíces del cambio. Escribió, “*Swaraj* es una palabra sagrada, que significa auto-regulación y auto-control, no libertad de toda norma, como “independencia” significa a menudo”; de este modo, enfatizó la necesidad de un compromiso y de un cambio personal individual (Ranchor P., 1994; Gandhi M. K., 1982).

Alexis de Tocqueville (1838) observó que los ciudadanos respetan las leyes que ayudan a crear y administrar. Argumentó en contra de los “partidarios de la centralización”, quienes acostumbran a mantener que el Gobierno dirige los asuntos de cada localidad mejor que lo que podrían hacer los propios ciudadanos. Esto podría ser cierto si el poder central está iluminado y los distritos locales son ignorantes, cuando es tan alerta como ellos lentos; cuando está acostumbrado a actuar y ellos a obedecer”(…) “Pero niego que este sea el caso, cuando las personas están más iluminadas, defendiendo y cuidando sus propios intereses y acostumbradas a reflexionar sobre ellos”(…)”Al contrario, estoy convencido de que en éste caso la fuerza colectiva de los ciudadanos siempre conducirá más eficazmente al bienestar público que la autoridad del Gobierno”.

Las Naciones Unidas (CSOPP, 2000) colocan a la sociedad civil en el centro de las corrientes principales de política, subrayando los siguientes elementos básicos de Governance:

Governance	
<i>Autoridad Política</i>	<i>Gestión Pública</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legitimidad Política</li> <li>▪ Participación democrática</li> <li>▪ <i>Empowerment</i></li> <li>▪ Integración a la hora de tratar asuntos públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración pública y gestión política transparente</li> <li>▪ Servicio público responsable</li> <li>▪ Implementación efectiva de políticas públicas</li> </ul>

Sociedad civil:

- consiste en los grupos y organizaciones, tanto formales como informales, que actúan independientemente del estado y mercado para promover diversos intereses en la sociedad (World Bank, 2002)
- incluye sindicatos y organizaciones de empleados (compañeros sociales), organizaciones no gubernamentales, asociaciones de profesionales, organizaciones benéficas, organizaciones locales y organizaciones que involucran a la ciudadanía en la vida social y municipal (EU White Paper, CEC 2001b)
- abarca diversas nociones sobre movimientos sociales e implica conflictos y acuerdos, diversidad y negociación, el fusionamiento de constituciones, legislación, poderes ejecutivo y judicial, legitimidad, representatividad, transparencia, responsabilidad y eficiencia
- se entiende como una dinámica estrictamente unida a la ciudadanía, derechos y obligaciones, subsidiariedad y participación en la toma de decisiones (Seligman A., 1992 ; Fukuyama F., 1999; CSOPP, 2000)

“Si no hay sociedad civil, no hay democracia” (Gellner E., 1994), esto es el *sine qua non* de una “buena governance”.

La verdad absoluta y el dogma son incompatibles con Democracia, pues a ésta se le supone que sus propósitos y valores dependerán de quién los gane y su variedad está legitimada igualmente dentro de unos principios universalmente reconocidos (Zagrebelky G., 2005).

Democracia (Morin E., 1993):

- presupone y alimenta la diversidad de intereses, grupos sociales e ideas, reconociendo los derechos de las minorías y que las ideas heréticas y no comunes puedan existir y ser expresadas libremente
- es simultáneamente consenso y conflicto dentro de las reglas básicas de participación que evitan la violencia a favor de batallas vitales y útiles entre ideas y valores

#### *Los cinco principios de la Governance Europea*

- Transparencia; las instituciones deberían trabajar de una forma más abierta y estar más cerca del ciudadano.
- Participación; la calidad, relevancia y eficacia de las políticas depende de asegurar una mayor participación a través de la cadena de medidas, desde la concepción hasta la implementación, siguiendo un enfoque inclusivo.
- Responsabilidad; deben quedar claros los roles y responsabilidades a cualquier nivel en que se realice la toma de decisiones y su implementación.
- Eficacia; las políticas deben ser efectivas y oportunas, garantizando unos objetivos claros, una evaluación de futuros impactos y, cuando sea posible, de experiencias pasadas.
- Coherencia; las políticas y acciones deben ser coherentes y fácilmente comprensibles para asegurar un enfoque consistente (económico, medioambiental y sociocultural) dentro de un sistema complejo (Ej. diversidad, cambios climatológicos y demográficos), a través de fuertes responsabilidades que atañen a las Instituciones (Ej. Involucrando autoridades regionales y locales).

La Governance esta influenciada por elecciones estratégicas: ¿Quiénes son los *stakeholders* excluidos de la mesa de toma de decisiones? ¿Por qué? ¿Qué métodos y procedimientos pueden facilitar una efectiva participación?

Respuestas positivas, en el sentido de oportunidades de inclusión y participación, contribuyen al *empowerment* (empoderamiento) de las comunidades y agentes locales, construyendo su capacidad para concebir e implementar planes y estrategias de desarrollo, a niveles territoriales y empresariales.” Se está empezando a reconocer que la comunidad no es ni el fin ni el medio de un proceso de desarrollo o participación, se está creando algo nuevo que se basa en parte en los recuerdos de la gente, reales o imaginarios, y en parte en visiones futuras de la sociedad (Warburton D., 1998).

“Tenemos que combinar las nociones básicas de sostenibilidad justamente defendidas por Brundtland, Solow y otros, con una visión más amplia de los seres humanos. ¿Qué papel debería jugar, entonces, la ciudadanía en la política medioambiental? Primero, debe implicar la habilidad para pensar, valorar y actuar, y esto requiere que consideremos a los seres humanos como agentes, no como pacientes. Segundo, entre las oportunidades que tenemos, está la libertad para participar. Tercero, si los objetivos medioambientales son perseguidos mediante procedimientos que se entrometen en las vidas privadas de las personas, la consecuente pérdida de libertad debe contar como una pérdida inmediata. Cuarto, el enfoque convencional sobre los niveles de vida generales es demasiado universal como para prestar la atención adecuada a la importancia de las libertades específicas. La relevancia de la ciudadanía y de su participación social no es solo instrumental, sino que son partes integrantes de lo que tenemos razones más que suficientes para preservar (Sen A., 2004).

Los *stakeholders* implicados, según su capacidad para imaginar y ver imágenes del contexto local futuro, representando los rasgos constitutivos relacionados, pueden llevar a cabo diferentes trayectorias de desarrollo. Esta capacidad requiere el apoyo de una gestión estructurada dedicada a incrementar la calidad.

### **Empowerment en sistemas territoriales**

Comunidades y agentes locales pueden ser *empowered*, es decir, potenciados para poder organizarse de forma autónoma y evolucionar conjuntamente cultivando relaciones mutuas.

El empowerment es tanto un proceso de construcción de capacidad (*capacity building*) como un resultado. Es un proceso a través del cual las personas, los individuos, sus comunidades y sociedades ganan y reciben poder. Es un resultado constituido para incrementar las oportunidades y capacidades de los individuos y organizaciones, pudiendo así decidir y controlar sus propias vidas en sus comunidades y sociedades (Wallerstein N. y Berstein E., 1988).

El empowerment es un concepto multi-dimensional, resultado y proceso social que concierne a muchas disciplinas y campos políticos, ejemplos: desarrollo individual y comunitario, psicología, educación, economía, movimientos sociales, instituciones y organizaciones (familias, empresas, grupos, asociaciones, autoridades públicas, asociaciones privadas, el Estado, etc).

El empowerment es un concepto básico de una sociedad basada en la democracia, los derechos humanos y civiles, la superación de desequilibrios sociales, económicos, culturales y medio-ambientales, la erradicación de las discriminaciones de género, étnicas y religiosas, la descentralización y la autonomía en los procesos de toma de decisión y por último, las responsabilidades individuales y colectivas.

El empowerment adquiere una importancia universal tal y como explican los siguientes ejemplos:

- la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer (Beijing 1995) donde la corriente principal del empowerment femenino fue incorporada a todos los campos políticos (*mainstreaming*)

El empowerment de la mujer es el proceso y el resultado del proceso, por el cual la mujer adquiere un mayor control sobre los recursos materiales e intelectuales, y desafía la ideología de patriarquía y la discriminación de género contra la mujer en todas las instituciones y estructuras de sociedad.

El empowerment de la mujer debería así liderarnos a un mundo donde la mujer – y el nuevo hombre – se asegure que los recursos son utilizados no sólo equitativamente, sino también sana y seguramente; donde la guerra y la violencia sean eliminadas, y nuestra tierra sea restaurada para ser un lugar limpio y verde para generaciones venideras.

Srilatha Batliwala (1995): Education for Women's Empowerment, ASPBAE Position Paper for the Fourth World Conference on Women, Beijing, September 1995, New Delhi, Asia-South Pacific Bureau of Adult Education.



- numerosos programas que favorecen a grupos desfavorecidos, comunidades y áreas territoriales, por ejemplo el Programa de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, las estrategias de cohesión e inclusión social de la Unión Europea, etc.
- el desarrollo de estrategias de desarrollo sostenible, tanto a nivel mundial (Cumbre de Naciones Unidas en Río – 1992 y en Johannesburgo – 2002) como a nivel europeo (UE, estrategia de Goteborg – 2001)

*Empowerment de las comunidades (Agenda 21, Cap. 3 – Combatiendo la Pobreza, Río '92)*

Un desarrollo sostenible debe ser conseguido en todos los niveles de la sociedad. Organizaciones de personas, grupos de mujeres y organizaciones no gubernamentales son fuentes importantes de innovación y acción a nivel local y tienen habilidades y un fuerte interés para promover medios sostenibles de subsistencia. Los gobiernos, en cooperación con las organizaciones internacionales y no gubernamentales, deberían apoyar enfoques sostenibles para dirigir a las comunidades. Estos enfoques incluirían:

- Empowerment de la mujer a través de su participación total en la toma de decisiones;
- Respeto de la integridad cultural y de los derechos de los autóctonos y sus comunidades;
- Promover o establecer mecanismos que permitan compartir experiencias y conocimientos entre comunidades;
- Dar a las comunidades una amplia participación en la gestión sostenible y en la protección de los recursos naturales locales para mejorar su capacidad productiva;
- Establecer una red de centros de enseñanza fomentando el desarrollo sostenible y la capacidad constructiva.

*Empowerment de la mujer (de la Declaración de Johannesburgo en Desarrollo Sostenible, 2002)*

1. Nosotros, los representantes de los habitantes de la Tierra, reunidos en asamblea en la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible en Johannesburgo, Sudáfrica, del 2 al 4 de Septiembre de 2002, reafirmamos nuestro propósito de desarrollo sostenible.

20. Aseguramos que el empowerment de la mujer, emancipación e igualdad de género estarán integrados en las actividades de la Agenda 21, en los objetivos de desarrollo del Milenio y en el Plan de Implementación de la Cumbre.

## **Empowerment en sistemas empresariales**

Una empresa no es una máquina sino un organismo viviente, y, como un individuo, puede tener un sentido colectivo de identidad y un propósito fundamental. Este es el equivalente organizativo de auto-conocimiento – un acuerdo compartido de lo que la empresa busca, hacia donde va, en qué tipo de mundo quiere vivir, y, lo más importante, cuales son sus intenciones (Nonaka I., 1991).

En relación al bienestar de las personas y los ecosistemas en los que viven, destacaremos la necesidad de cultura empresarial para moverse desde acciones orientadas al beneficio hasta el enfoque de los stakeholders.

El enfoque de governance corporativa se fundamenta en una amplia discusión y una literatura que iniciaron hace varias décadas (Ej. Friedman M., 1962; Schumacher E. F., 1973) y ha incluido progresivamente el empowerment como concepto dominante de la Gestión de Calidad Total (*Total Quality Management – TQM*).

El empowerment en empresas y organizaciones requiere de manera general: confianza, responsabilidad, participación, armonía y afiliación de grupo, delegación de responsabilidades a los niveles más bajos, maestría, motivación y satisfacción.

El comportamiento organizativo está caracterizado por un continuo e inextricable flujo de micro y macro decisiones para resolver problemas y afrontar riesgos empresariales. Esta dinámica no solo responde a roles formalizados dentro de una organización sino sobre todo a roles percibidos por los individuos afectados y atribuidos por sus comunidades sociales (equipo, departamento, sucursal, etc.). Esta dinámica fue demostrada por primera vez por Mayo, Lewin y otros teóricos de mediados de siglo 20 (Ej. Estudios de Hawthorne, Escuela de Relaciones Humanas) y revela que la participación del empleado es un factor clave para la vida de la organización.

El concepto de empowerment está basado en las dinámicas mencionadas anteriormente, llegando a una clara orientación hacia responsabilidad y autonomía, auto-dirección, motivación en el trabajo, sentido colectivo de identidad, auto conocimiento y auto realización.

El empowerment puede ser fomentado por organizaciones y estructuras corporativas que posean sistemas de aprendizaje, descentralizados, adaptables, multidimensionales, dinámicos y con relaciones de género equilibradas (Ansoff I., 1987; Mullins L., 1993; Drucker P., 1993; Pasmore W., 1994; Gouillart F. y Kelly J., 1995; Hammer M. y Champy J., 1994; Senge P. et al., 1994, 1999; George S. y Weimerskirch A., 1994; Peters T., 1994; Garrat B., 1994; Beckford J., 1998, Handy 1993, 1994).

“El empowerment trata también sobre los valores. Supone considerar a la gente como seres humanos completos, con sus miedos y esperanzas, sus aspiraciones y sus vidas fuera del lugar de trabajo. Las personas “empoderadas” son tratadas dignamente y con respeto, se tiene en cuenta sus opiniones y sus talentos, son elogiadas por un trabajo bien hecho y criticadas constructivamente. Están preparadas para trabajar duro con los otros en una empresa global” (Jonson R. y Redmond D., 1998).

Es común oír que las personas en las organizaciones se resisten al cambio. En realidad, no se resisten al cambio, sino que se resisten a un cambio impuesto. Al ser seres vivos, tanto individuos como comunidades están estables y a la vez están sujetos al cambio y al desarrollo. Estos procesos de cambio natural son muy diferentes de los cambios organizativos diseñados por expertos ingenieros y gestionados desde arriba (Capra F., 2003).

Con la difusión de los conceptos de desarrollo sostenible, la *governance corporativa* abrió su campo de visión a un mayor rango de *stakeholders* que buscan intereses y necesidades que anteriormente fueron ignoradas y rechazadas, tales como aquellas de la sociedad civil y de los llamados “*stakeholders sin voz*”, concretamente el medio ambiente natural, especies no humanas y generaciones futuras, incapaces de defenderse por sí mismas. (Wheeler D., Sillanpää M., 1997).

## Resumen

Este capítulo está dedicado a la Governance de un sistema territorial complejo, teniendo en cuenta conceptos que afectan al “Quién” del enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD).

Tanto las definiciones de estos conceptos específicos como la respuesta a la pregunta clave se resume seguidamente.

### *Definiciones clave*

Potencial Social es un conjunto de características que alimentan la capacidad de los seres humanos para afrontar problemas, anticipando y gestionando el cambio. Una serie de factores clave constituyen el Potencial Social y pueden distinguirse en términos de capitales Institucionales, Humanos y Sociales.

Sociedad Civil incluye sindicatos y organizaciones de empleados (colaboradores sociales), organizaciones no gubernamentales, asociaciones profesionales, organizaciones benéficas, organizaciones locales y organizaciones que involucren a los ciudadanos en la vida local y municipal.

Empowerment es tanto un proceso de construcción de capacidad (*capacity building*) como un resultado. Es un proceso ya que devuelve poder y autoridad a las personas, a los individuos, a sus comunidades y sociedades. Y es un resultado ya que incrementa la capacidad de dichos componentes para decidir y controlar sus condiciones y calidades de vida.

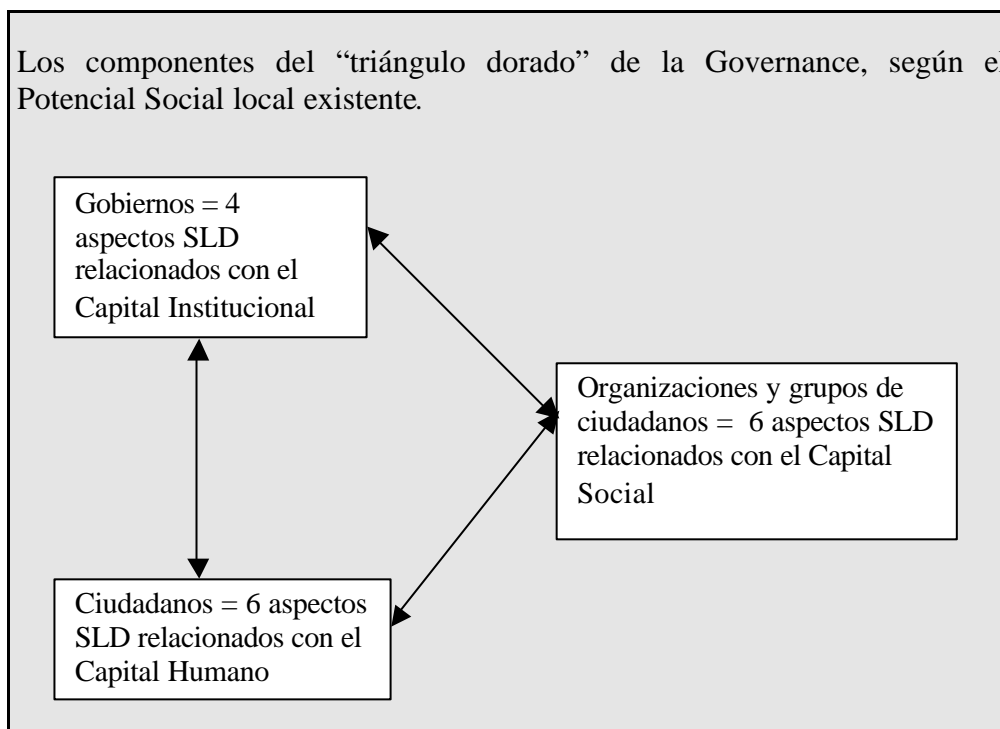
Empowerment en sistemas territoriales requiere una sociedad basada en la democracia, los derechos humanos y civiles, la superación de desequilibrios sociales, económicos, culturales y medioambientales, la erradicación de discriminaciones de género, étnicas y religiosas, descentralización y autonomía en los procesos de toma de decisiones y responsabilidades tanto individuales como colectivas.

Empowerment en sistemas empresariales requiere confianza, responsabilidad, motivación y satisfacción en el trabajo, sentido colectivo de identidad, participación, delegación de responsabilidades, autonomía, auto-dirección, auto-conocimiento y auto-realización.

*Preguntas clave*

La quinta pregunta clave para un proyecto SLD es:

¿Quién debería ser fortalecido (*empowered*) e involucrado en el proceso de toma de decisiones enfocado a llevar a cabo planes sobre el enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD)?



Las respuestas al ¿Quién? del enfoque de Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) dirigen los cursos de acción para que se implementen en un contexto local hacia 16 aspectos que favorecen la construcción de capacidad (*capacity building*) y el empowerment de sus componentes.

4 aspectos (o factores clave) del Potencial Social afectan la calidad del Capital Institucional:

Distribución de las competencias para la toma estratégica de decisiones
Autonomía del presupuesto para el apoyo de la toma estratégica de decisiones
Interacciones equilibradas
Acceso a la información, diálogo y debate

6 aspectos (o factores clave) del Potencial Social afectan la calidad del Capital Humano:

Percepción de varios enfoques de desarrollo
Creatividad e innovación emprendedora
Capacidad de enfrentarse a la complejidad y de anticipar el cambio
Empleabilidad
Confianza en los recursos propios sin necesidad de comprometer a terceros
Integración de habilidades sociales y técnicas para procesos innovadores

6 aspectos (o factores claves) del Potencial Social afectan la calidad del Capital Social:

Conocimiento local para procesos de diversificación
Cohesión multicultural para realzar el desarrollo local
Cohesión social
Movilización de todos los agentes
Sistema de valores compartido
Visiones de desarrollo compartidas

La quinta pregunta (¿Quién?) completa la estructura conceptual del enfoque SLD haciendo posible que las oportunidades estén proporcionadas de una manera equitativa a los agentes del "triángulo de oro" de la Governance.

El capítulo siguiente examina ese tema en profundidad.



## CAPÍTULO 4: IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

### Introducción

*El enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) adopta la definición de “igualdad de oportunidades” como un sistema de medidas proactivas para ser aplicadas en todos los campos (económico, social, cultural y familiar) y dirigidas a integrar la gestión de la edad y género, políticas de empleo e inclusión social, flexibilidad y seguridad con una especial atención a las personas y grupos sociales más vulnerables.*

El sistema de igualdad de oportunidades esta compuesto de una serie de cursos de acción apropiados para combatir la discriminación basada en el género, raza u origen étnico, religión o creencias, discapacidad, edad y orientación sexual.

La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000) incluye el Capítulo III de “Igualdad”, en el que establece (Art. 20-26) los principios y derechos de:

- no discriminación
- igualdad entre hombres y mujeres
- diversidad cultural, religiosa y lingüística
- niños, mayores y personas con discapacidades

La Carta esta incorporada en el Tratado Preeliminar de la UE sobre la Constitución Europea, añadiendo explícitamente los principios de igualdad y no-discriminación a los valores (Art.2), objetivos (Art. 3) y vida democrática ( Art. 44) sobre los cuales la Unión debería fundarse.

La igualdad de oportunidades constituye una parte integral de los retos del desarrollo sostenible (ver Capítulo 1) e influye en todas las fases operacionales del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD), dado que:

- una red de estructuras, mecanismos y procesos debe incluirse dentro de los “Planes de Acción” territoriales
- todas las áreas de la organización del trabajo tienen que analizarse para evaluar, guiar, planear y controlar las “Iniciativas Piloto” empresariales
- los Planes de Acción y las Iniciativas Piloto tienen que entrelazarse.

Los siguientes párrafos presentan definiciones básicas sobre:

- Gestión de la edad y género
- Empleo
- Inclusión social
- *Flexicurity* hacia una vida sostenible

## Gestión de la edad y género

La población y la gestión de la edad son aspectos clave del Desarrollo Sostenible como los procesos por los cuales las generaciones actuales satisfacen sus necesidades y mejoran su calidad de vida sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Como ya se mencionó (ver Capítulo 1) los principios de equidad (entre personas, territorios y generaciones) encajan en el concepto de desarrollo sostenible para mejorar la capacidad de los seres humanos para acceder y usar los recursos naturales en igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos del Planeta.

El riesgo de una tierra sobre abastecida incapaz de mantener a su población estuvo presente desde los comienzos de muchas civilizaciones (Harrison P., 1993), por ejemplo algunos pensadores:

- consideraron necesario para la vida el equilibrio de la población y de los recursos en sus ciudades; Platón no estaba a favor del crecimiento demográfico y Aristóteles declaró que una ciudad populosa era difícil de gobernar
- creyeron que la humanidad era capaz de mejorar continuamente y llegar a la felicidad (ej. Godwin y Condorcet) y Wallace (1761) recomendó la igualdad, levantando críticas y objeciones ya que si la igualdad fuera el remedio para el dolor y el egoísmo, esto fomentaría el crecimiento demográfico
- se convencieron de que la tendencia natural de la población a crecer más y más rápido que los recursos, se vería limitada por la escasez y la insuficiencia de recursos (ej. “el principio de población” elaborado por Malthus, 1798); por lo tanto, cada intento para remediar la pobreza mediante el incremento de los recursos fracasaría inevitablemente, ya que el crecimiento de la población hace que los recursos sean insuficientes para la vida de los recién llegados
- declararon que el crecimiento económico acabaría en un nivel demográfico estático debido al “carácter mezquino” de la naturaleza, que constituye un factor de producción y una fuente de vida y riqueza (ej. El concepto del “estado inmóvil” elaborado por J.S. Mill, 1857)
- argumentaron que no era el crecimiento demográfico, sino la forma de organización de la economía y la sociedad, la causa de la pobreza (ej. Karl Marx)

Aunque las respuestas no sean simples ni completas, la estrategia mundial actual del Desarrollo Sostenible es totalmente consciente de que el conocimiento y su enfoque holístico, más que los modelos reduccionistas, es necesario para gestionar los sistemas complejos (ver Capítulo 2) y afrontar el desafío de un crecimiento demográfico y el cambio demográfico asociado, concretamente:

- aún cuando la tasa de fertilidad sea distinta entre las regiones de la Tierra, se espera que la población global aumente de 6,5 billones de habitantes a 9 billones en el 2050

Hasta 2005, la población de la Unión Europea crecerá escasamente gracias a la inmigración, después empezará a disminuir: 458 millones en 2005, 469,5 millones en 2025 (+2 %), y 468,7 millones en 2030. En la segunda mitad de los años noventa, 55 de las 211 regiones de la Unión Europea de los 15, ya habían experimentado un descenso de la población, al igual que la mayor parte de las regiones de los nuevos Estados miembros (35 de cada 55 regiones), debido a un decrecimiento natural y a la emigración neta (CEC, 2005a)..



- algunos países envejecen mucho más rápido que otros y, por el contrario, se espera un incremento de la población joven en otros países

Cuestiones clave del Libro Verde de la Unión Europea

*Frente a los cambios demográficos: una nueva solidaridad entre generaciones (COM(2005) 94)*

**El reto de una natalidad escasa**

- ¿Cómo una mejor conciliación entre la vida profesional y la vida privada puede ayudar a resolver los problemas vinculados al envejecimiento demográfico?
- ¿Cómo se puede fomentar un reparto más equilibrado de las responsabilidades domésticas y familiares entre hombres y mujeres?
- ¿Debería vincularse la concesión de algunas prestaciones o ventajas (permisos, etc.) a un reparto igualitario entre los dos sexos? ¿Cómo remunerar de manera adecuada a los dos progenitores que soliciten permisos parentales?
- ¿Cómo estimular más la oferta de estructuras para el cuidado de niños (guarderías, escuelas maternas, etc.) y mayores, por parte de los organismos públicos y privados?
- ¿Podría estimularse el desarrollo de servicios sociales aplicando un tipo reducido de IVA?
- ¿Cómo conseguir que los padres, en particular, parejas jóvenes, puedan acceder al mercado laboral, respondiendo a las necesidades de su carrera profesional y tener el número de hijos deseado?

**Generaciones jóvenes mejor integradas**

- ¿Cómo pueden las políticas comunitarias contribuir más a la lucha contra la pobreza infantil y de las familias monoparentales y a reducir el riesgo de pobreza y exclusión para jóvenes?
- ¿Cómo se puede mejorar la calidad de los sistemas de formación básica y para adultos? ¿Cuál puede ser la contribución de la educación no formal y de las actividades de voluntariado? ¿Cuáles pueden ser las contribuciones de los fondos estructurales y de los instrumentos para conseguir un mejor acceso a la sociedad del conocimiento?
- ¿Cómo mejorar la transición entre escuela y vida profesional, y la calidad del empleo de los jóvenes? ¿Qué papel debería desempeñar el diálogo social? ¿Qué contribución puede aportar el diálogo con la sociedad civil, en particular con las asociaciones juveniles?
- ¿Qué formas de solidaridad pueden promoverse entre los jóvenes y las personas mayores?

- a largo plazo, algunos países tendrían que incrementar la inmigración para resolver sus bajas tasas de fertilidad (ej. Japón, Unión Europea) y, viceversa, otros países tendrían que incrementar la emigración debido a la carencia de recursos naturales y económicos (ej. India, México, Sudamérica, África, Oriente Medio, países de Asia y China incluido)

Cuestiones clave del Libro Verde de la Unión Europea

*Frente a los cambios demográficos, una nueva solidaridad entre generaciones (COM(2005) 94)*

**La posible contribución de la inmigración**

- ¿En qué medida la inmigración puede compensar algunos efectos negativos del envejecimiento demográfico?
- ¿Qué políticas deben aplicarse para integrar a estos inmigrantes, en particular a los jóvenes?
- ¿Qué contribución pueden aportar los instrumentos comunitarios, en particular el marco legislativo contra las discriminaciones, los fondos estructurales y la estrategia para el empleo?

- el tamaño de la población, las tecnologías creadas por los humanos, la producción y el consumo, tienen impactos en el medio ambiente, que es la fuente de recursos viva del Planeta.
- en los países desarrollados hay un mayor impacto en el medio ambiente global (ej. El 20% de la población en los países desarrollados consumen el 80% de los recursos de la Tierra y producen el 80% de los residuos y contaminación global) y si sus estilos de vida son imitados por los países en desarrollo, el impacto ambiental será mucho mayor debido al crecimiento de la población (ej. Tres planetas Tierra serían necesarios hoy y seis para el año 2100, según una estimación basada en el sistema de “Huella Ecológica”).

La gestión de la edad ha empezado a ser un asunto fundamental en todos los países desarrollados, especialmente en Europa.

Hasta que el fenómeno del trabajador envejecido no alcanzó la conciencia e interés relativamente reciente sobre el riesgo de un crecimiento demográfico desequilibrado, y hasta que las estadísticas y proyecciones no demostraron el inminente riesgo de incrementar el gasto público y el déficit financiero debido a los gastos en pensiones, servicios sociales y sanitarios, las expectativas de la vida laboral han sido un problema de negociación y regulación laboral.

Los Indicadores del Desarrollo Sostenible (SDI, Eurostat) destacan que el ratio de dependencia de vejez (que es el porcentaje entre el número total de personas de 65 o más años y el número de personas entre 15 y 64) aumentará, por ejemplo, en:

- Unión Europea (25 países) de 23,4 en el 2000 a 26,3 en el 2010, 32,1 en el 2020 y 52,8 en el 2050
- España de 24,5 en el 2000 a 25,4 en el 2010, 30 en el 2020 y 67,5 en el 2050
- Italia de 26,8 en el 2000 a 31,3 en el 2010, 36,6 en el 2020 y 66 en el 2050

Esto significa que, por lo general, las personas de una determinada edad cuando estén económicamente inactivos, superarán al número de personas en edad de trabajar.

Las jubilaciones anticipadas, los incentivos a los empresarios para despedir a trabajadores de mayor edad fueron utilizados para enfrentarse a la crisis de la industria, sectorial y empresarial. También la educación era utilizada como un “área de estacionamiento” para mayores y trabajadores de mediana edad a la espera de una salida “habitual”, formada por subvenciones, pagas y subsidios por desempleo y jubilación anticipada. Además, específicamente a principios de 1980, las jubilaciones anticipadas se consideraron positivas, abriendo nuevas oportunidades a los jóvenes al sustituir a los trabajadores de mayor edad.

De todos modos, el foco se centró estrechamente en las relaciones entre empresarios y trabajadores y entre sus organizaciones, mientras el sector público jugó un papel significativo para reducir los conflictos sociales, proporcionando servicios básicos y financiación.

Durante las últimas décadas el foco ha ido progresivamente cambiando de los jóvenes a los trabajadores mayores, como resultado de los cambios demográficos en los países más desarrollados.

Desde hace varios años la Unión Europea desarrolla políticas con el objetivo de anticipar los cambios demográficos, como demuestran los siguientes documentos, *Hacia una Europa para todas las Edades* (COM(1999) 221), *La respuesta de Europa al Envejecimiento de la Población Mundial* (COM(2002) 143) y las recientes consultas en el Libro Verde, *Frente a los cambios demográficos: una nueva solidaridad entre generaciones* (COM(2005) 94).

Una serie de experiencias, estudios e investigaciones (ej. El Programa de Desarrollo Humano de Naciones Unidas y el Proyecto de la Fundación Europea sobre “Combatir las Barreras de la Edad en el Empleo”; EF, 1997, 1998, 1999) revelan que los trabajadores de mayor edad tienen interés en continuar trabajando si se sienten útiles y productivos, y se les ayuda tanto con beneficios económicos como sociales.

Cuestiones clave del Libro Verde de la Unión Europea

*Frente a los cambios demográficos, una nueva solidaridad entre generaciones* (COM(2005) 94)

**Un nuevo lugar para las personas mayores**

- ¿Se debe seguir fijando una edad legal de jubilación, o permitir una jubilación flexible y progresiva?
- ¿Cómo podrían participar las personas mayores en la vida económica y social, por ejemplo, mediante una combinación de salarios y pensiones, con nuevas formas de empleo (tiempo parcial, temporal) u otros tipos de incentivos financieros?
- ¿Cómo potenciar las actividades que emplean a personas mayores en los sectores benéficos y en economía social?
- ¿Cómo sería la respuesta a la movilidad de los pensionistas entre Estados miembros, en particular en materia de protección social y asistencia sanitaria?
- ¿Cómo invertir en la promoción y prevención de la salud para que los europeos puedan seguir beneficiándose de una larga esperanza de vida?

**Solidaridad con las personas ancianas**

- En 2006 se espera que la coordinación de las políticas nacionales de protección social se amplíe a los cuidados de larga duración para mayores. ¿Qué contribución podrá aportar esto a la gestión de los cambios demográficos?
- En particular, ¿será necesario distinguir entre pensiones de jubilación y ayudas por dependencia?
- ¿Cómo formar al personal necesario y ofrecerles empleos de calidad, en un sector caracterizado por bajos salarios y escasas cualificaciones?
- ¿Cómo repartir de manera equilibrada la asistencia a los mayores entre las familias, servicios sociales e instituciones? ¿Cómo ayudar a las familias? ¿Cómo apoyar las redes locales de cuidados?
- ¿Cómo reducir las desigualdades entre hombres y mujeres en la jubilación?
- ¿Cómo utilizar las nuevas tecnologías para ayudar a los mayores?

Aunque todas las personas experimentan la necesidad de mejorar su sensación de bienestar en todas las etapas de la vida, diversas dinámicas diferencian a los trabajadores de mayores de los jóvenes como un hecho de desarrollo generacional natural: los primeros con una perspectiva temporal más corta que los segundos a la hora de replantearse nuevas carreras profesionales y de seguir nuevas trayectorias laborales.

Cuestiones clave del Libro Verde de la Unión Europea

*Frente a los cambios demográficos, una nueva solidaridad entre generaciones (COM(2005) 94)*

**Un enfoque global del «ciclo de vida» activa**

- ¿Cómo modernizar la organización del trabajo para tener en cuenta las necesidades específicas de cada grupo de edad? ¿Cómo facilitar la integración de las parejas jóvenes en la vida activa y aportarles un equilibrio entre flexibilidad y seguridad para criar hijos de corta edad, formarse y adaptar sus competencias a las exigencias del mercado laboral? ¿Cómo hacer para que los trabajadores de mayor edad trabajen más tiempo?
- ¿Cómo adaptar la organización del trabajo a un nuevo reparto entre generaciones, con menos jóvenes y más trabajadores de mediana edad en las empresas?
- ¿Cómo pueden contribuir los stakeholders de la Unión Europea mediante el diálogo social y la sociedad civil?

Según las lecciones principales, resultado de una serie de estudios de buenas prácticas, se determinará una alianza inter-generacional combinando “ingredientes esenciales” (EF, 1998), como:

- Un énfasis en la prevención de los problemas de la gestión de la edad, tales como la pérdida de habilidades de los trabajadores mayores o los problemas de salud relacionados con el trabajo, más que en la resolución problemas reactivos.
- Un enfoque de la vida laboral y de todos los grupos de edad, no solo de los trabajadores mayores.
- Un enfoque holístico abarcando todas las dimensiones que contribuye a una gestión efectiva de la edad.
- A corto plazo, un proceso de recuperación para los trabajadores mayores que han perdido habilidades específicas o cuya salud ha sufrido algún daño como consecuencia de su empleo.

Si estos ingredientes juegan un papel general, las situaciones específicas de las mujeres requieren un cambio sustancial en el comportamiento organizativo y social.

Surgen una larga serie de problemas de : discriminación, segregación, carencia de seguridad y acceso, interrelación familia-trabajo, acoso sexual, y etc. (EF, 2002).

Las situaciones de las mujeres son más difíciles de afrontar que aquellas concernientes a los hombres. Como muchas veces se ha subrayado (ver por ejemplo la Conferencia Mundial de Beijing), los estereotipos, discriminaciones, el acceso limitado a los recursos, derechos, bienes y servicios caracterizan las condiciones de las mujeres tanto en el lugar de trabajo como en la sociedad.

Estas barreras crean dificultades en la vida que afectan más a las mujeres trabajadoras mayores que a las jóvenes. En este caso, la alianza inter-generacional debería ser aún más fuerte, ya que el envejecimiento disminuye la energía para hacer frente, combatir y vencer las barreras mencionadas, experimentadas por todas las mujeres a lo largo de sus vidas.

La tasa de actividad representa el porcentaje de la población inscrita como mano de obra (que son los empleados y las personas sin trabajo, disponibles para trabajar y buscando empleo activamente) sobre la población total de la misma edad. La tasa de actividad muestra las desigualdades asociadas al género y a la edad en las oportunidades del mercado de trabajo. Por ejemplo, los datos siguientes (Eurostat) muestran la situación en el año 2004 en la Unión Europea (UE 25 países), España e Italia.

Las tasas de actividad de la población de una edad comprendida entre los 15-64 años, son como media:

- 69,7% en la UE (62% para mujeres y 77,5 % para hombres)
- 68,7% en España (56,8 % para mujeres y 80,4% para hombres)
- 62,7% en Italia (50,6% para mujeres y 74,9% para hombres)

Las tasas de actividad de la población de una edad comprendida entre los 55-64 años, son como media:

- 43,9% en la UE (34% para mujeres y 54,5% para hombres)
- 44,4% en España (27,2% para mujeres y 62,7% para hombres)
- 31,8% en Italia (20,4% para mujeres y 44% para hombres)

Por lo tanto:

- varios puntos porcentuales separan la tasa de actividad de la población de una edad comprendida entre 15-64 años, de aquellos con una edad comprendida entre 55-64 años (casi 26 puntos en la UE, 24 en España y 31 en Italia)
- la tasa de actividad se divide entre las dos categorías de edad, generalmente es más amplia para mujeres (28 puntos en la UE, casi 30 en España e Italia) que para hombres (23 puntos en la UE, casi 18 en España y 31 en Italia)
- si la tasa de actividad es mayor para hombres que para mujeres en la categoría de edad comprendida entre 15-64 años (casi 16 puntos porcentuales en la UE, 24 en España y en Italia), generalmente esta diferencia es mayor en la categoría de edad comprendida entre 55-64 años (casi 21 puntos porcentuales en la UE, 36 en España y 20 en Italia)

El mainstreaming de género ha empezado a ser un asunto central y un proceso que persigue un enfoque holístico capaz de cambiar los modelos organizativos y sociales para evitar desigualdades y discriminación a través de la incorporación de una perspectiva y gestión de género en todas las políticas, programas y actividades con la participación de un amplio número de *stakeholders*, del gobierno a los ciudadanos, del sector público al sector privado y de organizaciones internacionales a la sociedad local civil.

Generalmente asociado con características biológicas de hombres y mujeres (sexo), "el género" se refiere a los roles socialmente asignados a las personas como formas de ser y actuar reforzadas por conceptos, símbolos, reglas, cultura institucional y relaciones en los sistemas humanos (ej. familias, escuelas, compañías y agencias organizadas). Siendo un proceso de construcción social, la clasificación del género cambia de una cultura a otra con el tiempo y según factores sociales y culturales distintos y cambiantes,(Williams S. et al, 1994).

Cambios significativos y exigentes en actitudes y culturas (tanto a niveles corporativos como sociales) son requeridos tanto dentro de las organizaciones como en la sociedad en su conjunto, implicando a empresarios, trabajadores, mujeres de mediana edad, compañeros sociales, gobiernos, ciudadanos y la sociedad civil.

Estos cambios deberían estar dirigidos a la mejora del funcionamiento y la capacidad relacionado con la vida sostenible (ver Capítulo 1) a través de estrategias que incluyen los siguientes principios:

- trabajadores mayores, y entre ellos mujeres, juegan hoy en día un papel clave en aras de las generaciones y el desarrollo futuro
- las mujeres trabajadoras mayores tienen un excelente patrimonio de conocimiento, experiencia y cultura que puede ser usado para mejorar la calidad de vida
- el conocimiento debe mejorarse a través de la formación profesional y orientado hacia nuevos (más sostenibles) estilos de producción, consumo y vida

Cuestiones clave del Libro Verde de la Unión Europea

*Frente a los cambios demográficos, una nueva solidaridad entre generaciones (COM(2005) 94)*

**¿QUÉ PAPEL TIENE QUE DESEMPEÑAR LA UNIÓN?**

- La Unión debería promover intercambios y un análisis periódico (p. ej. anual) de los cambios demográficos, de su impacto en la sociedad y de todas las políticas afectadas
- Los instrumentos financieros de la Unión, y en particular los fondos estructurales, ¿deberían tener más en cuenta estos cambios? ¿Cómo?
- ¿Cómo podría la coordinación europea de empleo y política de protección social integrar mejor la dimensión de los cambios demográficos?
- ¿Cómo puede contribuir el diálogo social europeo a una mejor gestión de los cambios demográficos? ¿Cuál puede ser el papel de la sociedad civil y del diálogo con los jóvenes?
- ¿Cómo integrar la dimensión del cambio demográfico en el conjunto de las políticas internas y externas de la Unión?

## Empleo

La gestión de la edad y género, junto con las cuestiones brevemente examinadas en el párrafo anterior, está incluida en la Nueva Estrategia Europea de Empleo (“pleno empleo y mejores puestos de trabajo para todos”, CEC, 2003) y sus prioridades son:

- promoción del envejecimiento activo
- igualdad de género
- inversión en capital humano y estrategias de aprendizaje permanente
- inmigración
- medidas activas y preventivas destinadas a los desempleados y a las personas inactivas
- rentabilizar el trabajo
- espíritu empresarial para crear más y mejores puestos de trabajo
- transformar el trabajo no declarado en empleo legal
- promover la capacidad de adaptación en el mercado laboral
- apoyar la integración y la lucha contra la discriminación en el mercado de trabajo
- reducir las disparidades regionales en materia de empleo

La Nueva Estrategia Europea de Empleo ha ampliado el alcance de los cuatro pilares del “Proceso de Luxemburgo” (1997): Empleabilidad, Espíritu Empresarial, Adaptabilidad e Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres.

Naturalmente, las tasas de empleo (se calculan dividiendo el número de personas empleadas de una edad comprendida entre 15-64 años sobre el total de la población de ese mismo grupo de edad) muestran las desigualdades asociadas a la edad y género en el mercado de trabajo. Por ejemplo, los datos siguientes (Eurostat) muestran la situación en el año 2004 en la Unión Europea (UE 25 países), España e Italia.

Las tasas de empleo de la población de una edad comprendida entre 15-64 años, son como media:

- 63,3% en la UE (55,7% para mujeres y 70,9% para hombres)
- 61,1% en España (48,3% para mujeres y 73,8% para hombres)
- 57,6% en Italia (45,2% para mujeres y 70,1% para hombres)

Las tasas de empleo de la población de una edad comprendida entre 55-64 años, son como media:

- 41% en la UE (31,7% para mujeres y 50,7% para hombres)
- 41,3% en España (24,6% para mujeres y 58,9% para hombres)
- 30,5% en Italia (19,6% para mujeres y 42,2% para hombres)

Por lo tanto:

- varios puntos porcentuales separan la tasa de empleo de las personas de edad comprendida entre 15-64 de aquellos de edad entre 55-64 (casi 22 puntos en la UE, 20 en España y 27 en Italia)
- la tasa de empleo dividida entre las dos categorías de edad, generalmente es más amplia para mujeres (casi 26 puntos en Italia, 24 puntos en la UE y España) que para hombres (casi 20 puntos en la UE, 15 en España y 28 en Italia)
- si la tasa de empleo es mayor para hombres que para mujeres en la categoría de edad comprendida entre 15-64 años (casi 15 puntos porcentuales en la UE, 26 en España y 25 en Italia), generalmente esta diferencia se incrementa en la categoría de edad comprendida entre 55-64 años (casi 19 puntos en la UE, 34 en España y 23 en Italia).

La Nueva Estrategia Europea de Empleo propone:

- pleno empleo
- calidad y productividad en el trabajo
- cohesión social y mercado de trabajo inclusivo
- una coordinación más cercana entre la política económica y la política de empleo
- una mejor *governance* de las políticas de empleo
- servicios de aplicación eficaces y eficientes
- una fuerte participación de los interlocutores sociales y movilización de todos los agentes competentes

Las tasas de desempleo representan a las personas desempleadas como un porcentaje de la mano de obra empleada y las personas sin trabajo pero disponibles para trabajar y buscando empleo activamente. Por ejemplo, en 2004 las tasas de desempleo (Indicadores de Desarrollo Sostenible – SDI, Eurostat) eran:

- 9% en la Unión Europea (25 países), con un 10,2% para mujeres y un 8,1% para hombres
- 11% en España, con un 15% para mujeres y un 8,1 para hombres
- 8% en Italia, con un 10,5% para mujeres y un 6,4% para hombres

La Nueva Estrategia de Empleo Europea sigue los objetivos y tendencias de la Estrategia de Lisboa de 2000 y su posterior corrección y prioridades de 2005.

Según el Consejo de la Unión Europea (UE) de Marzo de 2005:

- la Estrategia de Lisboa tiene que ser relanzada en el contexto más amplio de la Estrategia de Gotemburgo por el Desarrollo Sostenible, según la cual “hay que responder a las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”

### La Estrategia de Lisboa adoptada en 2000

El objetivo estratégico de la Unión Europea es: “*ser la economía más competitiva y dinámica del mundo basada en el conocimiento, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social*”.

La estrategia comprende muchos objetivos específicos, como la implementación de reformas y regulaciones. El medio ambiente ha sido integrado como uno de los tres pilares principales de la estrategia (economía, cohesión social y medio ambiente).

Los objetivos de la Estrategia de Lisboa pueden ser resumidos como sigue:

- Integración de políticas macroeconómicas y microeconómicas
- Incremento de las tasas de empleo y actividad
- Completar el Mercado Interno a través de reformas en productos, servicios y mercados de capital
- Estimular el crecimiento y la competitividad a través de la promoción del conocimiento, innovación, investigación y desarrollo (R&D) y un clima favorable al negocio
- Mejorar la cohesión social
- Mantener, restaurar y desarrollar el medio ambiente de un modo sostenible

- “la Unión debe movilizar más todos los medios nacionales y comunitarios adecuados -incluida la política de cohesión- en las tres dimensiones, económica, social y medioambiental, de la estrategia para explotar mejor sus sinergias en un contexto general de desarrollo sostenible. Junto con los gobiernos, todos los demás actores interesados -parlamentos, órganos regionales y locales, interlocutores sociales, sociedad civil- deben hacer suya la estrategia y participar activamente en la realización de sus objetivos”.

El Consejo de Junio de 2005 aprobó las directrices integradas para el crecimiento y el empleo 2005-2008 reactivando la Estrategia de Lisboa.

Las directrices del empleo (puntos 17 a 24) están integradas con las políticas macroeconómicas (puntos 1 a 6) y microeconómicas (puntos 7 a 16) y son revisadas solamente cada tres años.

#### DIRECTRICES INTEGRADAS 2005-2008 PARA EL CRECIMIENTO Y EL EMPLEO

##### Políticas Macroeconómicas

1. Garantizar la estabilidad económica para un crecimiento sostenible
2. Salvaguardar la sostenibilidad económica y presupuestaria, requisito previo para la creación de más empleos
3. Promover una asignación eficiente de recursos, orientada al crecimiento y al empleo
4. Garantizar una evolución de los salarios que contribuya a la estabilidad macroeconómica y al crecimiento.
6. Reforzar la coherencia de las políticas macroeconómicas, estructurales y de empleo
7. Contribuir al dinamismo y al buen funcionamiento de la EMU (Unión Monetaria Europea)



DIRECTRICES INTEGRADAS 2005-2008 PARA EL CRECIMIENTO Y EL EMPLEO

Políticas microeconómicas

7. Incrementar y mejorar las inversiones en investigación y desarrollo, especialmente en el sector privado, para crear un espacio europeo del conocimiento
8. Facilitar todas las formas de innovación
9. Facilitar la difusión y el uso eficaz de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y construir una sociedad global de la información
10. Reforzar las ventajas competitivas de la industria
11. Fomentar la utilización sostenible de los recursos y reforzar las sinergias entre la protección del medio ambiente y el crecimiento
12. Ampliar y profundizar el mercado interior
13. Garantizar la apertura y la competitividad de los mercados dentro y fuera de Europa, fomentando la globalización
14. Crear un entorno empresarial más competitivo y fomentar la iniciativa privada para la mejora del reglamento
15. Promover una mayor cultura empresarial y crear un entorno favorable para las PYMEs (Pequeñas y medianas empresas).
16. Ampliar, mejorar y conectar las infraestructuras europeas y terminar los proyectos transfronterizos prioritarios

Directrices del empleo

17. Aplicar políticas de empleo destinadas a lograr el pleno empleo, a mejorar la calidad y la productividad del trabajo y a reforzar la cohesión social y territorial
18. Promover un enfoque de trabajo basado en el ciclo de la vida
19. Garantizar mercados laborales globales, potenciar el atractivo del empleo, y crear subsidios por la búsqueda de empleo, incluyendo a los grupos desfavorecidos e inactivos.
20. Mejorar la adaptación de las necesidades del mercado laboral
21. Promover la flexibilidad combinada con la seguridad en el empleo y reducir la segmentación del mercado laboral, teniendo en cuenta el papel de los interlocutores sociales.
22. Garantizar que los costes laborales y salarios evolucionan favorablemente al empleo
23. Ampliar y mejorar la inversión en capital humano
24. Adaptar los sistemas de educación y formación a las nuevas necesidades en materia de competencias

Desde principios de los 80, la creación de empresas y planes de trabajos autónomos han ganado un lugar relevante en las estrategias de la Unión Europea. En aquel tiempo, tanto la Comisión como la OCDE iniciaron un nuevo camino estratégico que integraba tanto políticas de empleo como de desarrollo, a través de iniciativas locales de empleo para hacer frente a la crisis industrial y al desempleo.

Las iniciativas locales de empleo (LEIs) fueron definidas, tanto a nivel Europeo como de la OCDE, como: “iniciativas a nivel local – a menudo con la cooperación entre individuos, grupos de acción, interlocutores sociales, y autoridades locales y regionales - con el objetivo específico de proporcionar oportunidades adicionales y permanentes de empleo a través de la creación de nuevas empresas a menor escala” (CEC, 1983).

Por su naturaleza, las Iniciativas Locales de Empleo (ej. Kuenstler P., 1985, 1985a y 1986):

- tienen estructuras diversificadas y, a menudo, un origen espontáneo y endógeno
- tienen objetivos, productos y servicios que son tanto de naturaleza económica como social
- implicar al sector social, público y privado
- han incrementado en ámbito y concepto (ej. economía social, espíritu empresarial social, sin ánimo de lucro y sector terciario), empezando por la auto-ayuda local, que es uno de sus motivos históricos

Se pidió también a los servicios de empleo que fueran participantes activos en el desarrollo local combinando iniciativas sectoriales con políticas y planes integrados (OECD, 1985).

El fenómeno de las LEIs ha sido analizado como un proceso socialmente complejo, a través del cual los agentes locales conciben e implantan cursos de acción innovadores basados en una utilización sinérgica de recursos endógenos, para fomentar el empleo mediante la difusión de la cultura empresarial (ej. Strati A. y Strati F., 1990; OECD, 1990, 1993 y 1993a).

Merece la pena recordar la investigación específica de la Unión Europea sobre las iniciativas locales de empleo, que identificó nuevas fuentes de empleo (CEC, 1995) en: asistencia social, cuidado de niños, nuevas tecnologías de la información y la comunicación, asistencia a los jóvenes con dificultades para integrarse, mejora de las viviendas, seguridad, transporte local público, revitalización de zonas urbanas, tiendas de barrio, turismo, sector audiovisual, desarrollo del patrimonio cultural, desarrollo de la cultura local, gestión de residuos, gestión del agua, protección y mantenimiento de las áreas naturales, y regulación y control de la contaminación. Estas actividades pueden ser clasificadas en tres temas básicos: relacionadas con la persona, con las condiciones de vida y con el medio ambiente.

Las prácticas, metodologías y herramientas de las LEIs han sido útiles para que las estrategias de la Unión Europea llevaran a cabo las Iniciativas Comunitarias (ej. EQUAL, LEADER, INTERREG y URBAN), la gestión de los Fondos Estructurales así como una coordinación ágil entre las políticas económicas, sociales, medioambientales y de empleo (CEC, 2002b).

Las principales lecciones de las LEIS destacan como componentes importantes los siguientes (CEC, 2000):

- dimensión local
- enfoque integrado
- asociación (*partnership*)
- enfoque ascendente (*bottom-up*)
- entorno de apoyo
- prácticas administrativas integradas
- financiación adecuada a las necesidades locales
- estructuras de apoyo intermedio
- sistemas de formación profesional adecuados
- política económica, estructural y social de apoyo mutuo

El desarrollo local no se considera solamente una serie de diferentes micro iniciativas que operan localmente, o como una serie de políticas que explotan recursos endógenos, sino también como un medio de integración de las diferentes políticas y programas a nivel local, facilitando la sinergia y mejorando la coordinación, y como un medio de mejora de la governance local a través de la implicación del pueblo y redes en la formulación y reparto de la política. De hecho, muchas iniciativas de desarrollo local tienen sus orígenes en el movimiento del pueblo y organizaciones, respondiendo a las cuestiones de interés local. Además, el desarrollo local no solo implica a pequeños territorios. El tamaño del territorio depende del contexto funcional, es decir, donde las instituciones y el pueblo pueden fácilmente formar redes para abordar los intereses percibidos comúnmente (OECD, 1999).

El análisis de los diferentes casos de estudio locales revela cómo la atención ha cambiado (OECD, 1999):

- del crecimiento cuantitativo a la calidad de desarrollo
- de la estandarización al valor de la diversidad
- de la tentativa genérica a la identificación de problemas locales y objetivos
- del enfoque a corto plazo al enfoque a largo plazo desarrollando dinámicas y capacidades de los agentes locales para anticipar y gestionar el cambio

Nuevas tendencias han favorecido la innovación en las LE Is (OECD, 1999):

- el desarrollo endógeno como un concepto donde el capital humano se mejora continuamente a través de enfoques ascendentes (*bottom-up*)
- enlaces locales - globales
- el desarrollo sostenible a través de un mejor uso de los recursos sociales, económicos y medioambientales en el área local
- buena governance y empowerment de las comunidades locales como elementos cruciales para el desarrollo sostenible
- integración de los diferentes agentes, instrumentos políticos y fuentes financieras
- asociación (*partnership*), cooperación y participación
- descentralización, desconcentración y responsabilidad
- intercambio y difusión de buenas prácticas para evitar que los modelos estándar no se correspondan con la variedad de diversidades e identidades locales

## **Inclusión social**

La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (proclamada en Niza en Diciembre de 2000), la Agenda Social de la Unión Europea 2003 (creada en 2003), el Plan de Acción para combatir la exclusión social (2002-2006), así como la nueva Agenda Social (2005-2010) destacan la necesidad de integrar enfoques, métodos e instrumentos, para hacer frente a la pobreza y a la exclusión social en las generaciones presentes y futuras.

La “tasa de riesgo de pobreza después de la transferencia social” es el porcentaje de la población con una renta disponible por debajo del 60% del valor medio de la renta nacional equivalente después de transferencias sociales. Por ejemplo, en 2004 esta tasa (Indicadores de Desarrollo Sostenibles, SDI, Eurostat) era:

- 16% en la Unión Europea (25 países), 18% para mujeres y 15% para hombres
- 20% en España, 21% para mujeres y 19% para hombres
- 19% en Italia, 20% para mujeres y 18% para hombres

Este desafío fue claramente definido junto con una actividad intensiva, dirigida entre otras cosas, a mejorar el entendimiento de la exclusión social y la pobreza, para definir y llevar a cabo estrategias innovadoras y cursos de acción a nivel local, nacional y Europeo, donde existe una conexión relevante entre políticas de empleo e inclusión social.

En varios Consejos Europeos (ej. Lisboa, Feira, Laeken y Barcelona), fueron definidos los cuatro objetivos principales como las bases de elaboración de los Planes de Acción Nacionales, capaces de poner en marcha una estrategia compartida combinando enfoques ascendentes (*bottom-up*) y descendentes deductivos (*top-down*):

1. facilitar la participación en el empleo y el acceso a todos los recursos, derechos, bienes y servicios
2. prevenir los riesgos de exclusión
3. ayudar a los más vulnerables
4. movilizar a todos los agentes relevantes

Cada uno de los objetivos mencionados tiene una serie de medidas específicas.

### 1.1 Facilitar la participación en el empleo

- Promover el acceso al empleo estable y de calidad para mujeres y hombres capaces de trabajar
- Prevenir la exclusión social en el trabajo mejorando la empleabilidad (gestión de los recursos humanos, organización del trabajo y formación continua)

### 1.2 Facilitar el acceso a los recursos, derechos, bienes y servicios para todos

- Sistemas de protección social
- Vivienda decente e higiénica y servicios básicos (electricidad, agua, calefacción, etc.)
- Asistencia sanitaria
- Educación, justicia, servicios públicos y privados (cultura, deporte, ocio)

### 2. Prevenir los riesgos de exclusión

- Explotar los potenciales de la sociedad basada en el conocimiento y tecnologías y garantizar que nadie sea excluido – especialmente las personas con discapacidades
- Prevenir las crisis de vida que pueden conducir a situaciones de exclusión social (ej. Endeudamiento, exclusión escolar, personas sin hogar)
- Proteger la solidaridad familiar

### 3. Ayudar a los más vulnerables

- Promover la integración social de hombres y mujeres en riesgo de pobreza (ej. Discapacitados, personas con problemas de integración)
- Eliminar la exclusión social entre niños
- Llevar a cabo acciones que favorezcan aquellas áreas marcadas por la exclusión social

### 4. Movilizar a todos los agentes relevantes

- Participación y auto expresión de las personas que sufren exclusión social (situaciones, políticas y medidas que les afectan)
- La lucha contra la exclusión social dentro de la política (*mainstreaming*): movilizándolo a las autoridades públicas (nacional, regional, local); desarrollando procedimientos y estructuras de coordinación; adaptando servicios a las necesidades de las personas que sufren exclusión
- Dialogo y relación entre los agentes públicos y privados: implicando a interlocutores sociales, organizaciones no gubernamentales (ONGs) y proveedores de servicios sociales; alentando a la responsabilidad social y al compromiso activo de todos los ciudadanos; fomentando la responsabilidad social corporativa (RSC)

Este punto final está elaborado más en profundidad en la estrategia de la Unión Europea de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC, ver Capítulo 1) declarando que:

- el empleo y la política social integran los principios de Responsabilidad Social Corporativa, especialmente, a través de la Estrategia Europea de Empleo, la Estrategia Europea de Inclusión Social, Iniciativas para promover la Igualdad y Diversidad en el lugar de trabajo, la Estrategia de Discapacitados de la Unión Europea y la Estrategia de Salud y Seguridad
- la Responsabilidad Social Corporativa se manifiesta realmente cuando hay un desarrollo visible en la calidad del empleo, y se llevan a cabo una serie de medidas específicas para promover la formación continua, el dialogo social, información, consulta y participación de trabajadores, igualdad de oportunidades, integración de las personas con discapacidades, anticipación al cambio industrial y reestructuración.

Se demostró que el cuarto objetivo jugaba un papel transversal en relación a los otros, ya que está relacionado con cuestiones para una mejor Governance (ver Capítulo 3).

Además, la movilización de todos los agentes es otro factor clave que conecta las estrategias de la Unión Europea para el empleo e inclusión social aplicando el Método Abierto de Coordinación (MAC).

El MAC ha sido más efectivo y eficiente en políticas de empleo que de inclusión social. De hecho, se estructura de manera diferente en las dos políticas y da diferentes resultados en términos de capacidad institucional y funcionamiento.

En la Estrategia de Empleo Europea, las recomendaciones anuales son un complemento útil y conveniente para la puesta en marcha de las directrices compartidas por los Estados Miembros. Este procedimiento hace posible cumplir con los requerimientos relacionados con los objetivos comunes y añadir un valor a las políticas que conectan tanto dimensiones Europeas (inter-Estados) como Nacionales (inter-regionales).

La evaluación anual de resultados actuales y esperados alimenta el proceso de valor añadido. Para evaluar el proceso, tener una voz a nivel Europeo e influir en las decisiones políticas, deben formularse Planes Nacionales de Acción (PNA) con objetivos claros y medidas coherentes. Las consultas con los *stakeholders* (ej. Agentes socio-económicos) y los mecanismos de codecisión son beneficiosos para definir fiablemente las medidas y resultados esperados, permitiendo a los Estados Miembros defender mejor sus estrategias en las mesas redondas de la Unión Europea.

**El Método Abierto de Coordinación (MAC) esta basado en cinco principios clave:**

- Subsidiariedad, para establecer un equilibrio entre el nivel de coordinación de la Unión Europea en la definición de objetivos y resultados comunes, y las responsabilidades de los Estados Miembros en decidir el contenido detallado de la acción
- Convergencia, para lograr los resultados de empleo acordados a través de una acción concertada, donde cada Estado Miembro contribuye al incremento del rendimiento medio Europeo
- Aprendizaje mutuo, para intercambiar buenas prácticas y experiencias entre los Estados Miembros de la Unión Europea
- Enfoque integrado, para comprometer al Gobierno, así como a los *stakeholders*, para integrar la política activa del mercado laboral y la política social, educativa, fiscal, empresarial y regional; las reformas estructurales requieren una acción constante y concertada sobre una amplia serie de políticas y medidas
- Gestión por objetivos, para definir objetivos, resultados esperados, indicadores cuantitativos y cualitativos de *benchmarking*, procesos de seguimiento y evaluación de los valores compartidos entre los Estados Miembros y las cuestiones de interés común

El marco general del MAC aplicado a la estrategia de empleo revela los compromisos efectivos de cada Estado Miembro y es más urgente que el marco del MAC sobre los procesos de inclusión social.

En este caso, los Planes Nacionales de Acción (PAN) se elaboran bienalmente y seguidos de la evaluación formulada por informes colectivos donde cada Estado Miembro identifica sus puntos claves en términos de debilidades y retos.

Para la política de inclusión social en el periodo 2003-2005 la Comisión Europea destacó las siguientes seis prioridades clave (CEC, 2003b):

1. invertir en medidas que favorezcan un mercado de empleo activo para los más vulnerables
2. combatir la trampa de la pobreza
3. accesibilidad de servicios
4. prevenir el abandono escolar y la transición al trabajo a una edad temprana
5. terminar con la pobreza infantil
6. inmigrantes y minorías étnicas

Sin requisitos legales (ej. recomendaciones), sin validaciones obligatorias y sistemáticas (ej. con base anual), los gobiernos nacionales pueden sentirse libres para dedicar menos atención a las obligaciones de la Unión Europea y menos tiempo en elaborar documentos precisos y políticamente útiles a través de cuerpos, estructuras y procedimientos específicos dirigidos a implicar a un gran abanico de *stakeholders*.

Por consiguiente, la necesidad de políticas y medidas integradas se percibe de forma diferente, se pone más énfasis en las estrategias de empleo que en las de inclusión social, fortaleciendo una forma convencional de pensar que afirma que la estrategia de inclusión social se soluciona en gran medida mediante la estrategia de empleo.

## Flexicurity hacia una vida sostenible

La Estrategia Europea para el Desarrollo Sostenible (CEC, 2001) declara que los derechos laborales fundamentales, la igualdad de género, salud pública, lucha contra la pobreza y exclusión social, implicaciones económicas y sociales de una sociedad envejecida son las cuestiones principales tratadas por una estrategia exhaustiva y transversal para el desarrollo sostenible.

<p><b>Una Europa Sostenible por un Mundo Mejor: Estrategia Europea para el Desarrollo Sostenible (CEC, 2001, Gothenburg)</b></p>	
<p>Tres de las seis prioridades consideran la gestión de la edad y género, las cuestiones sociales, laborales y sanitarias dentro de una estrategia de perspectivas, resultados y medidas a largo plazo.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combatir la pobreza y la exclusión social</li> <li>- Tratar las implicaciones sociales y económicas de una sociedad que envejece</li> <li>- Afrontar las amenazas a la salud pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitar los cambios climáticos e incrementar el uso de la energía limpia</li> <li>- Administración responsable los recursos naturales</li> <li>- Mejorar el sistema de transporte y la gestión del territorio</li> </ul>

Una serie de documentos importantes, como la Agenda Social (CEC, 2005b), la revisión de la Estrategia de Lisboa (CEC, 2005c) y la Estrategia de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea (CEC, 2005d), elaborados a nivel Europeo, fortalecen, innovan y redireccionan estrategias básicas hacia una perspectiva más coherente. El Consejo de la Unión Europea de Marzo de 2005 con la ayuda de estos documentos, tomó las siguientes conclusiones clave:

- todas las políticas deben integrar las tres dimensiones (económica, social y medio ambiental) de desarrollo sostenible
- todos los recursos adecuados nacionales y comunitarios deben ser movilizados a través de la participación activa de *stakeholders* relevantes a diferentes niveles (gobiernos, parlamentos, cuerpos regionales y locales, compañeros sociales y sociedad civil).

<p><b>La Agenda Social de la Unión Europea 2005-2010 (CEC, 2005b)</b></p>
<p>El lema es: “Una Europa social en la economía global: empleos y oportunidades para todos”.</p> <p>La visión, confirmada por la revisión de la Estrategia de Lisboa, consiste en asegurar “el desarrollo sostenible de Europa (...) tendente al pleno empleo y al progreso social, y un alto nivel de protección y mejora de la calidad del medio ambiente”.</p> <p>La cohesión social, la modernización y el desarrollo del modelo social europeo son partes integrales, tanto de la Estrategia de Lisboa como de la Estrategia de Desarrollo Sostenible.</p> <p>El marco común Europeo con medidas diversificadas para responder a necesidades específicas apoya el lema “Unidos en la diversidad”, proclamado en el borrador del Tratado Constitucional.</p> <p>Prosperidad, Solidaridad y Seguridad son las bases de los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lograr el pleno empleo</li> <li>▪ Una nueva dinámica en las relaciones laborales</li> <li>▪ Hacia un mercado de trabajo europeo</li> <li>▪ Una sociedad más cohesionada: igualdad de oportunidades para todos</li> <li>▪ La lucha contra la pobreza y fomento de la inclusión social</li> <li>▪ Promoción de la diversidad y de la no discriminación</li> <li>▪ Servicios sociales de interés general</li> </ul>

Los cambios estratégicos son necesarios y consideran la conciliación de tiempos (trabajo, la familia y las actividades sociales) mediante nuevas formas de flexibilidad en el mercado laboral y seguridad del bienestar social.

Se pueden distinguir cuatro tipos de flexibilidad (EF, 2003a):

- flexibilidad contractual, se refiere a las prácticas diseñadas para modificar y mejorar los estatutos del empleo dentro de empresas y organizaciones
- flexibilidad productiva/geográfica, se refiere a las prácticas para descentralizar la producción y el uso de subcontratistas
- flexibilidad temporal, hace variaciones en las horas de trabajo, horas atípicas u horas determinadas con aviso a corto plazo
- flexibilidad organizacional, se refiere a las prácticas diseñadas para ampliar las multitareas de los trabajadores y apartarse de los modelos convencionales de subordinación

Flexibilidad (de la palabra latina “flectere”, doblarse) se podría definir como la capacidad inmediata de adaptación a los cambios en unas determinadas condiciones y circunstancias. Es una capacidad reactiva de los individuos, organizaciones y sistemas, muy cercana al poder de recuperación (ver Capítulo 2).

Por ejemplo, el mercado laboral es flexible cuando la variedad de relaciones entre diferentes componentes (empresarios, trabajadores, desempleados, servicios de empleo, agencias de desarrollo y empleo, etc.) permiten al sistema reaccionar y adaptarse a las situaciones naturales (ej. Fluctuaciones a corto plazo) o a situaciones de tensión inducida (ej. Crisis económicas), resistiendo o cambiando para alcanzar y mantener un nivel aceptable de funcionamiento y estructura.

Cada componente (como sistema individual) puede moverse desde bajos (doblar pero no romper) a altos grados de reacción (doblar pero enderezarse).

Una actitud “proactiva” aparece cuando los componentes gestionan, anticipan y determinan el cambio por si mismos.

La conexión entre actitudes reactivas y proactivas de cada componente alimenta la autoorganización y la capacidad de co-desarrollo del sistema del mercado laboral, a través del proceso recurrente de relaciones *win-win* (*yo gano-tú ganas*) cuando todos los componentes ganan juntos.

Por el contrario, la marginación, precariedad e inestabilidad aparece cuando la diversidad de componentes no es respetada, y las relaciones desequilibradas permiten a algunos componentes prevalecer sobre otros. Esta tendencia incrementa el problema (la entropía) mientras reduce la flexibilidad (poder de recuperación, *resilience*) del mercado laboral.

En conclusión, las propiedades de co-desarrollo y autoorganización determinan una dinámica de equilibrio del mercado laboral, dando estabilidad al sistema y ajustándose a los continuos cambios que afectan a los componentes y a las interrelaciones.

La estabilidad del sistema esta basada en las redes de relaciones de apoyo (ej. reglas, procedimientos y medidas) que permiten a cada componente determinar su propia forma de vida (ej. Comportamientos, sentimientos, interacciones sociales).

Los componentes individuales se sienten seguros de ellos mismos sin tener miedos ni preocupaciones: ellos perciben la estabilidad del sistema en términos de seguridad.



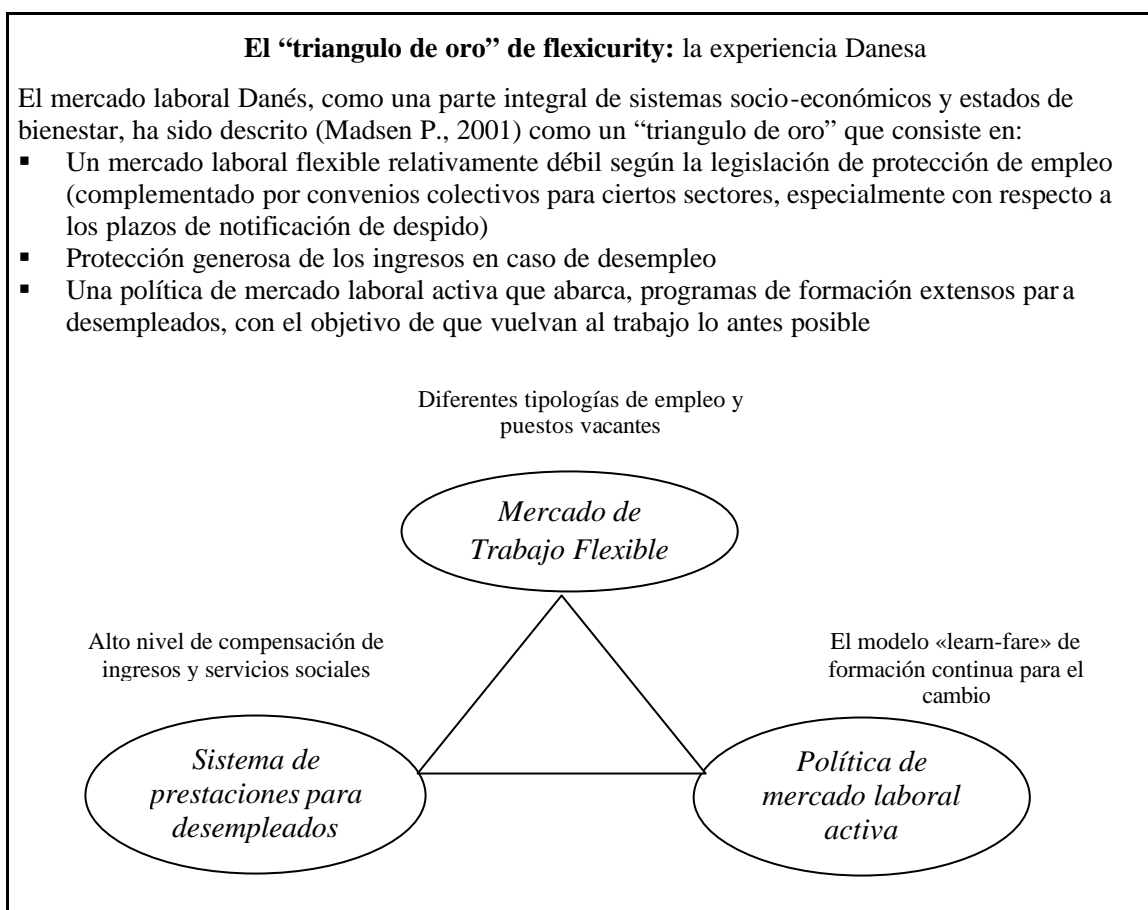
Por ejemplo, la flexibilidad en el mercado laboral será positivamente percibida por sus componentes si la seguridad está incorporada a su regulación interna, a través de medidas convergentes relativas a cuestiones asociadas a otros campos (social, salud, viviendas, educación, etc.)

Como una consideración general, los sistemas de seguridad conciben las diferentes tipologías del estado de bienestar, históricamente distinguido entre “enfoque profesional” (basado en el mantenimiento de los ingresos de los trabajadores) y “enfoque universal” (basado en garantizar una distribución de ingresos adecuada y uniforme para todos, así como un acceso justo a los servicios básicos).

Históricamente, el modelo de hombre que mantiene a su familia jugó un papel importante en todas las tipologías de sistemas de protección social, con evidentes discrepancias desde un punto de vista de género: las mujeres resultan estar menos protegidas que los hombres.

Hay una necesidad de políticas, enfoques, instrumentos y medidas de integración que permita incrementar la flexibilidad en la medida que aumente también la seguridad y viceversa.

Este es el reto del concepto de “flexicurity” como una fusión de políticas de flexibilidad y seguridad.



El concepto de flexicurity (Wilthagen T., 1998) ha nacido como un camino interesante para modernizar el modelo social Europeo, movilizándolo a muchos agentes (empresarios, trabajadores, ONGs y autoridades públicas).

Aunque flexicurity es un concepto simple, una multitud de sistemas complejos y prácticas relacionadas con la flexibilidad y la seguridad hacen que sea difícil encontrar una combinación fácil y soluciones viables, es necesario analizar situaciones específicas y encontrar opciones a medida. La dimensión temporal juega un papel relevante, por ejemplo las diferentes situaciones y necesidades: los trabajadores mayores de 45 años comparados con los jóvenes trabajadores; las mismas mujeres comparadas con los hombres dentro de diferentes edades.

El enfoque de Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) amplía el alcance del concepto de flexicurity para mejorar el funcionamiento y las capacidades del proceso (ver Capítulo 1) mediante una buena *governance* y *empowerment* de las autoridades locales y comunidades, ciudadanos y la sociedad civil en su conjunto (ver Capítulo 3).

## Resumen

Las cuestiones de igualdad de oportunidades juegan un papel relevante en los cursos de acción dirigidos al incremento de la capacidad de los *stakeholders* locales para tratar el desafío y los problemas concernientes al cambio demográfico.

Flexicurity (Flexibilidad y Seguridad) hacia una vida sostenible surge como una orientación conducida a la integración de políticas examinadas en este capítulo (gestión de la edad y género, empleo e inclusión social) en una Governance mejor (Capítulo 3) por el Desarrollo Sostenible y las Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (Capítulo 1).

Las definiciones de los conceptos específicos presentadas en este Capítulo se resumen como sigue.

### *Definiciones clave*

Gestión de la edad es la gestión de las relaciones mutuas entre los seres humanos para cumplir con los cambios demográficos según los principios de igualdad, de tal modo que las generaciones presentes puedan satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Gestión de género es la gestión de las relaciones mutuas entre seres humanos para orientar los papeles socialmente asignados a cada uno de ellos (generalmente asociados con las características biológicas de hombres y mujeres) hacia los principios de igualdad que permitan mejorar la calidad de vida de las personas y grupos menos favorecidos mediante factores de cambio (ej. Conceptos, símbolos, reglas, culturas institucionales y relaciones) en los diversos sistemas (ej. Familias, escuelas, compañías y otras agencias organizadas).

Flexibilidad (cercana al concepto de poder de recuperación, *resilience*) es la capacidad de reacción fácil y adaptación rápida al cambio que tienen los individuos, organizaciones y sistemas, alcanzando y manteniendo un nivel aceptable de funcionamientos y aptitudes a través de una variedad de relaciones entre los diferentes componentes.

Seguridad es el sentimiento de estar seguro y no tener miedos ni preocupaciones dentro de un equilibrio dinámico en un sistema estable que sirva de red de apoyo (ej. Reglas, procedimientos y medidas) a la vez que se permite a cada componente determinar su propio estilo de vida (ej. Comportamientos, sentimientos, interrelaciones sociales).

Flexicurity es la fusión de flexibilidad y seguridad, un proceso donde la integración de políticas diferentes, enfoques, instrumentos y medidas permiten que la flexibilidad se incremente en la medida que lo hace la seguridad y viceversa.

### *Preguntas clave*

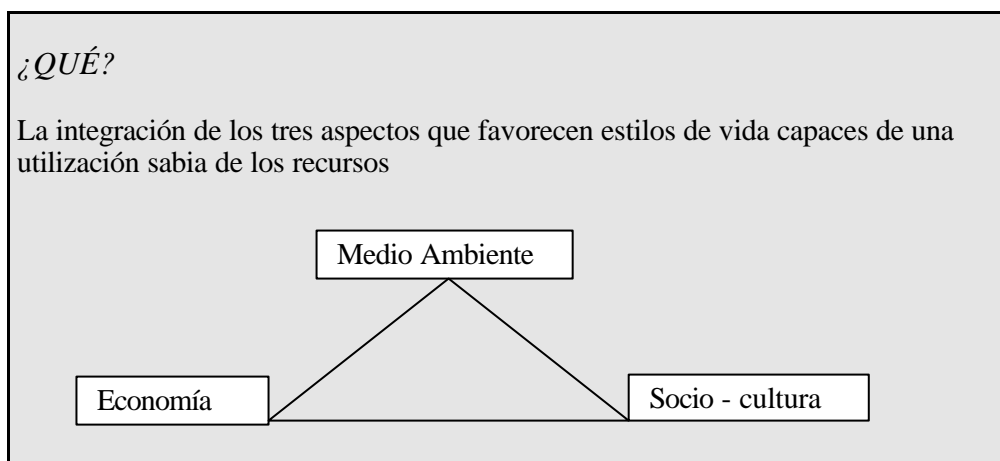
La conjunción de estrategias empresariales con políticas territoriales sociales y de empleo no son una nueva perspectiva puesto que es claramente una parte de la historia del movimiento laboral mundial. Sin embargo, una pregunta clave preocupa al momento actual:

¿Podrían las estrategias sociales y de empleo cambiar hacia el desarrollo sostenible?

La Declaración de Río y la Agenda 21 (1992) son un claro ejemplo en este sentido, ya que apuntan a la mejora de la capacidad humana para conectar:

- el empleo, la inclusión social y otras políticas asociadas en un sistema de planificación coherente que favorece los cambios continuos en los estilos de consumo y producción
- el presente y el futuro permitiendo a las personas tener acceso (equidad) a los recursos disponibles (hechos por el hombre, humanos y naturales), siempre y cuando estos recursos sean mantenidos y renovados
- dimensiones locales, regionales, nacionales y globales (*glocacity*) asignando responsabilidad, autonomía y recursos al nivel más apropiado para favorecer la participación en los procesos de decisión.

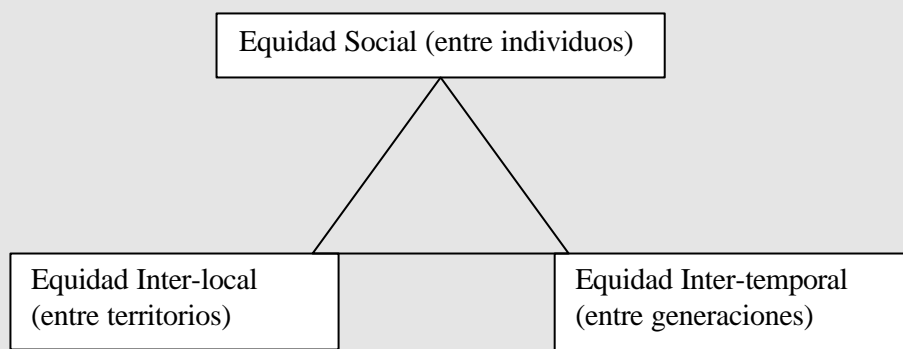
Las prioridades y medidas estratégicas dadas por la Cumbre Mundial de Río a la Agenda 21 pueden ser resumidas como sigue en “Qué”, “Por qué” (ver Capítulo 1) y “Cómo” (ver Capítulo 2), aspectos de Orientación hacia el enfoque de Desarrollo de Vida Sostenible (SLD).



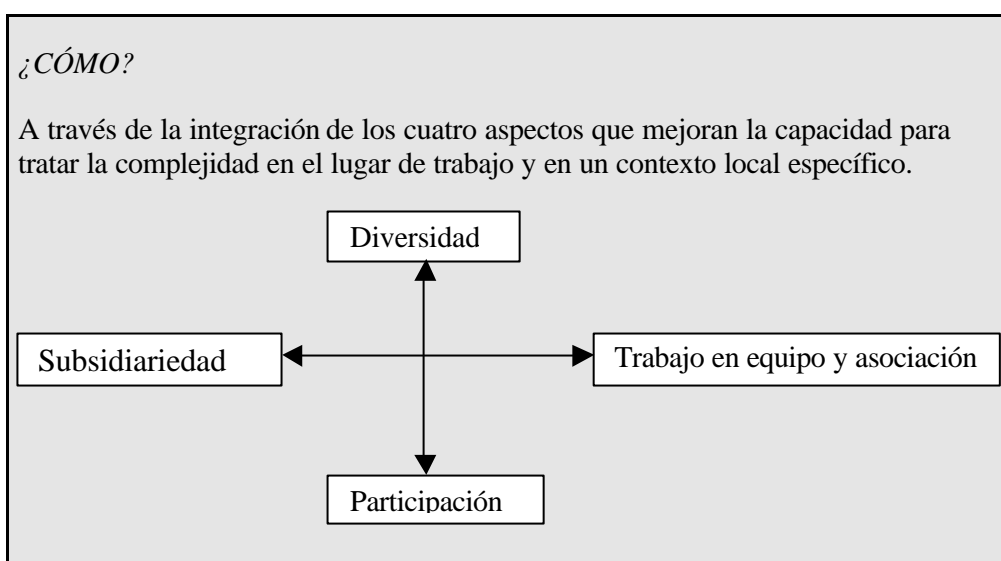
<i>Aspectos SLD</i>	<i>Resumen de las directrices de la Agenda 21</i>
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilización sabia y sinérgica de los recursos naturales globales y endógenos, diversificando el empleo y las actividades para proteger el ecosistema, desarrollando productos ecológicos, procesos, consumo y actividades culturalmente sensibles</li> </ul>
Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ creación de empleo para mujeres, las personas en riesgo de exclusión social, los pobres y demás a través de la provisión, mejora y mantenimiento de la infraestructura urbana y de servicios, así como el apoyo de actividades económicas también en el sector informal</li> <li>▪ integración del valor del trabajo no remunerado, incluyendo el trabajo doméstico, en los mecanismos que contabilizan los recursos con el fin de representar mejor el valor real de la contribución de las mujeres a la economía</li> <li>▪ el desarrollo de una nueva cultura empresarial, más consciente y responsable en cuestiones medioambientales, sociales y laborales</li> </ul>
Socio-cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ promoción del alfabetismo, educación y formación de las mujeres</li> <li>▪ políticas de educación y formación profesional para promover la conciencia y el compromiso con las cuestiones medioambientales y sociales, con especial atención a las personas en riesgo de exclusión social y los niños, mejorando sus habilidades técnicas y la capacidad directiva de pequeños empresarios</li> <li>▪ incorporación de los conceptos de conciencia medio ambiental y desarrollo sostenible en todas los planes de estudios</li> </ul>

*¿POR QUÉ?*

A fin de integrar los tres aspectos que favorecen un acceso justo a los recursos disponibles.



<i>Aspectos SLD</i>	<i>Resumen de las directrices de la Agenda 21</i>
Equidad Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ igualdad de oportunidades de empleo para hombres y mujeres; remuneración equitativa para las mujeres en los sectores formales e informales, con servicios y sistemas de apoyo económico, político y social, incluyendo cuidado de niños, en particular guarderías y bajas por maternidad; e igualdad en el acceso a los recursos económicos, socio-culturales y naturales</li> <li>▪ asistencia sanitaria completa, preventiva y curativa, que incluya una asistencia médica segura y eficaz gestionada y centrada en la mujer, y planificación familiar accesible y servicios apropiados, conforme a la libertad, dignidad y valores personales</li> <li>▪ incremento de la proporción de mujeres en el proceso de toma de decisiones, como empresarias, planificadoras, asesoras técnicas, directoras gerentes y trabajadoras</li> <li>▪ el respeto y fortalecimiento de los derechos de los trabajadores y los derechos humanos, luchando contra los abusos, especialmente contra las mujeres y personas en riesgo de exclusión social, proporcionando a todas protección legal</li> <li>▪ ayuda específica a los más pobres a través de la creación de infraestructuras sociales para reducir el hambre y dar cobijo a las personas sin hogar; y la provisión de servicios comunitarios adecuados</li> </ul>
Equidad Inter-local	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reducción de discrepancias entre el contexto local y regional</li> <li>▪ descentralización del desarrollo urbano para calmar la presión de las grandes aglomeraciones urbanas, fomentando las ciudades intermedias, etc.</li> </ul>
Equidad Inter-generacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ procedimientos para incorporar las preocupaciones en las futuras generaciones y niños en todas las políticas relevantes y estrategias a nivel local, regional y nacional, incluyendo el reparto y derecho a los recursos naturales, viviendas, necesidades recreativas, control de la contaminación y toxicidad</li> </ul>



<i>Aspectos SLD</i>	<i>Resumen de las directrices de la Agenda 21</i>
Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ oportunidades y apoyo necesario a todas las personas para cumplir sus aspiraciones y potencial personal, económico y social</li> <li>▪ creación y diversificación de oportunidades de empleo a través de actividades económicas endógenas que no aumenten la degradación y el consumo de recursos, promoviendo el desarrollo de actividades económicas a menor escala y fomentando la biodiversidad, el cultivo orgánico y las áreas protegidas, etc.</li> </ul>
Subsidiariedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ empowerment de las comunidades locales, grupos de comunidad, organizaciones no gubernamentales e individuos delegando autoridad, responsabilidad y recursos al nivel más apropiado</li> </ul>
Trabajo en equipo y compañerismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apoyo a las organizaciones comunitarias, organizaciones de voluntarios privadas y otras entidades no gubernamentales que puedan contribuir al esfuerzo para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de las familias con bajos ingresos</li> </ul>
Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ libertad de asociación, participación activa en el desarrollo local así como en las estrategias y planes corporativos, incorporando cuestiones medioambientales, sanitarias y de seguridad</li> <li>▪ participación de los trabajadores en auditorias ambientales en el lugar de trabajo y en evaluaciones de impacto medioambiental</li> <li>▪ movilización de comunidades con un enfoque específico de sensibilización en cuestiones ambientales</li> </ul>

Pueden examinarse otras buenas prácticas para descubrir los ingredientes que refuerzan la elaboración de estrategias innovadoras en sistemas territoriales y empresariales. Para ello, el enfoque SLD utiliza un método que será presentado en el Capítulo siguiente.

## CAPÍTULO 5: CONECTAR TEORÍA Y PRÁCTICA

### Introducción

*El enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) pretende el intercambio del conocimiento de prácticas actuales y la identificación de los ingredientes que se pueden utilizar para estimular y para consolidar la creatividad y la innovación a la vez que valoran la diversidad.*

Un proyecto de SLD se favorece sacando provecho de las lecciones que provienen de las buenas prácticas actuales.

Se utilizan varios métodos para analizar y transferir buenas prácticas. Sin embargo, es importante definir algunos conceptos principales que incluyen el sentido de la (buena) práctica en la esfera más amplia del conocimiento (Capítulo 2).

Los párrafos siguientes presentan la definición básica de:

- prácticas vivas
- enfoque, métodos e instrumentos (EMI)
- dinámica acerca de transferencia, adaptación e integración (TAI)

### Prácticas vivas

Una práctica es:

- una serie de acciones basadas en la utilización de enfoques, métodos e instrumentos que se ha hecho familiar al conocimiento, comportamiento y capacidades de las personas y comunidades sociales afectadas
- se produce por un proceso de aprendizaje continuamente abierto entre personas y comunidad social
- el resultado de una combinación entre dimensiones temporales y espaciales diferentes que forman el marco de conocimiento, experiencia, modos de sentir, pensar y actuar
- el resultado y la expresión simbólica de la interacción social como un proceso anidado entre varios agentes (personas y grupos) que recíprocamente orientan sus modos de pensar y actuar mutuamente influyendo en sus propias motivaciones y comportamientos
- un marco individual de referencia en la medida en que está socialmente determinado y compartido por personas, grupos y/o la sociedad en conjunto

Una práctica no es buena en si misma, en su totalidad, para siempre y para todos los contextos, sino que depende de contextos, finalidades y situaciones locales específicas.

Un contexto local es un todo (sistema) de relaciones entre personas, organizaciones, comportamientos, culturas y reglas.

Una finalidad es la razón por la cual una serie de acciones (política, iniciativa, estrategia, proyecto etc.) se elaboran o realizan, o un instrumento (mecanismos institucionales, medida, regla etc.) se crea.

Una situación es lo que pasa en un lugar particular en un momento particular, un juego de circunstancias unidas a la combinación de las dimensiones de tiempo y espacio.

Una práctica es buena en tanto que estimula la innovación y el cambio en el contexto donde la práctica ha sido determinada así como en otros contextos y otras finalidades y situaciones a través de:

- un proceso de ensayos y errores que mejoran el conocimiento, las habilidades y la competencia (*capacity building*)
- un proceso de aprendizaje y conocimiento codificado (formal) y tácito (informal) basado en una comparación y un intercambio permanente entre nuestros y otros modos de actuar y pensar

Una (buena) práctica puede ser aprendida si combina al menos tres efectos

- demostración, que es la percepción de concreción por la cual una práctica que funciona bien en un contexto específico (o para una finalidad o situación específica) puede ser puesta en práctica en otro contexto (o para otra finalidad o situación)
- implicación, que es la percepción de posible difusión por la cual una práctica realizada por otros agentes (personas y grupos) puede ser puesta en práctica también en nuestro propio contexto (o para nuestras finalidades o situaciones)
- novedad, que es la percepción de disonancia por la cual una práctica que surge de un contexto específico (o una finalidad o situación específica) puede abrir nuevas opciones y perspectivas con respecto a prácticas actualmente realizadas en nuestro propio contexto (o para nuestras finalidades o situaciones)

Por los motivos arriba mencionados, una práctica debería ser analizada para aprender lecciones que pueden ser utilizadas para alimentar nuevas prácticas.

### **EMI: lecciones – ingredientes de una práctica**

Las lecciones útiles no son genéricas, sino expresamente ancladas a los problemas y soluciones existentes previstas y/o encontradas por medio de los ingredientes que forman la práctica.

Las prácticas son aquí entendidas como proyectos, planes y otras iniciativas locales.

Estas prácticas deben fragmentarse con cuidado en sus ingredientes relevantes.

Los ingredientes son enfoques, métodos e instrumentos que constituyen la estructura viva de una práctica

El Enfoque (E) es el *marco teórico* de una buena práctica: aclara modos de pensar en cuestiones específicas; contiene conceptos que permiten que compañeros compartan un lenguaje común y formulen estrategias en un contexto dado.



Los ejemplos son: documentos, estudios, informes (p.ej manuales teóricos) que explican la orientación hacia procesos de innovación y cambio; estudios de casos que explican conceptos relevantes, enfoques o estrategias; contenidos de formación que explican su orientación de base teórica.

Se pueden elaborar declaraciones simplificadas para hacer más fácilmente comprensible un enfoque en términos de visión y misiones.

Los Métodos (M) forman el *marco operacional* de una práctica buena. Ellos describen cómo el marco teórico puede ser puesto en práctica en el contexto afectado.

Los ejemplos son: manuales operacionales que explican cómo los análisis, la evaluación de necesidades, los estudios del caso, etc. son realizados en la práctica (graduales); manuales de formación etc.

Los Instrumentos (I) son los medios prácticos (p.ej productos) de una buena práctica que ponen los métodos en práctica. En otras palabras, ellos permiten que los métodos (p.ej el marco operacional) se pongan en práctica en un contexto específico mientras a la vez que siguen el marco teórico (enfoque).

Los ejemplos son: instrumentos y técnicas de formación; índices de adaptabilidad y otras medidas; sistemas de apoyo a la evaluación y las decisiones; plataforma de aprendizaje, sitio Web, otro software y equipos.

### **TAI: factores principales para intercambio**

Lamentablemente la utilidad de las lecciones (ingredientes) se ve afectada también por algunas actitudes y comportamientos condicionantes que actúan generalmente como factores facilitadores o impedidores tanto en los individuos como en las comunidades, tanto de forma alterna como errática:

- enamoramiento, es decir, considerar hermoso, interesante y emocionante todo lo que viene de otras experiencias o, al contrario, lo que se experimenta en el momento por la propia comunidad
- mantenerse a distancia, que consiste en no prestar atención a otras experiencias o considerarlas ya probadas o presentes en la propia comunidad
- resistencia que consiste en considerar que las experiencias que provienen de fuera no son aplicables a la propia comunidad, sino sólo aquellas determinadas endógenamente (internamente)
- bloqueo que consiste en creer que las experiencias no puede ser importadas o exportadas debido a las culturas y situaciones demasiado diferentes que existen en nuestras propias comunidades y en otras.

Por los motivos arriba mencionados, la utilidad de un ingrediente deberá ser evaluada con cuidado destacando lo que es su característica más relevante entre las siguientes.

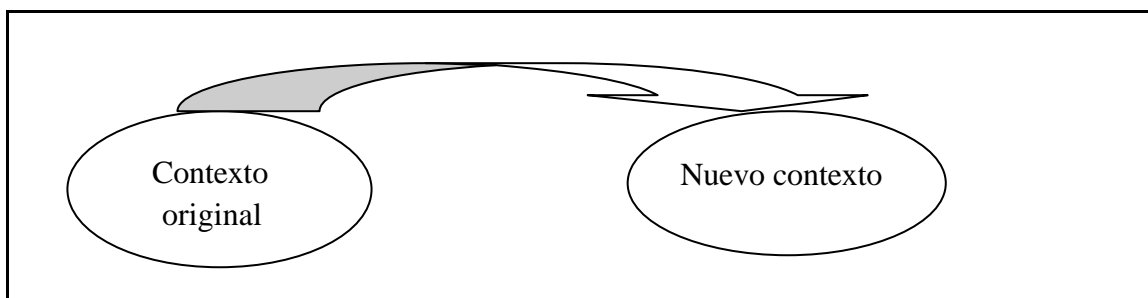
La Transferibilidad (T) es la capacidad (o propiedad) de pasar y ser usado por otro contexto local sin ningún cambio.

Un ingrediente elaborado y probado en un contexto local específico puede pasar fácilmente a otro contexto específico.

La Transferibilidad está muy cerca de la propiedad ecológica de Reutilización: la utilidad de materiales y productos sigue existiendo durante un período largo del tiempo sin cambiar sus modos de utilización.

La Transferibilidad puede ser encontrada en:

- Enfoques, cuando por ejemplo una definición de concepto, una serie de pautas estratégicas pueden usarse en otro contexto como fueron formuladas al principio
- Métodos, cuando por ejemplo un manual es fácilmente utilizable en otro curso de acciones como fue formulado al principio
- Instrumentos, cuando por ejemplo un índice / un indicador o una técnica de formación puede traducirse fácilmente en otros instrumentos similares



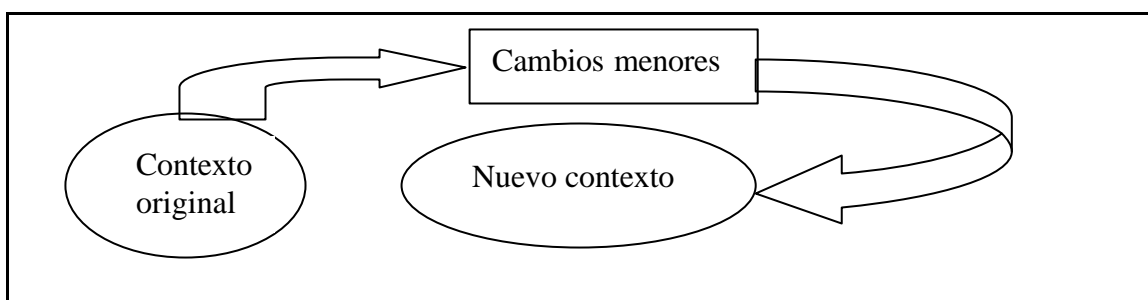
La Adaptabilidad (A) es la capacidad (o propiedad) de hacerse conveniente para una nueva finalidad o situación por medio de pequeños cambios.

Aunque un ingrediente haya sido probado para una finalidad o situación específica, puede trabajarse de modo adecuado para usarse también en otras situaciones o finalidades.

La Adaptabilidad está muy cerca de la propiedad ecológica del Reciclado: los productos existentes se convierten en "materias primas" para nuevos productos cambiando generalmente sus principales finalidades y modos de utilización.

La Adaptabilidad puede ser encontrada en:

- Enfoques, cuando por ejemplo algún cambio en las definiciones conceptuales, o de componentes de un documento estratégico, puede permitir que otra finalidad u otra situación sea entendida y tratada mejor y con mucho esmero
- Métodos, cuando por ejemplo algún cambio en un manual de formación puede hacer que se use como el manual de campo de un instructor
- Instrumentos, cuando por ejemplo un índice / un indicador o una técnica de formación pueden traducirse fácilmente a otros instrumentos diferentes



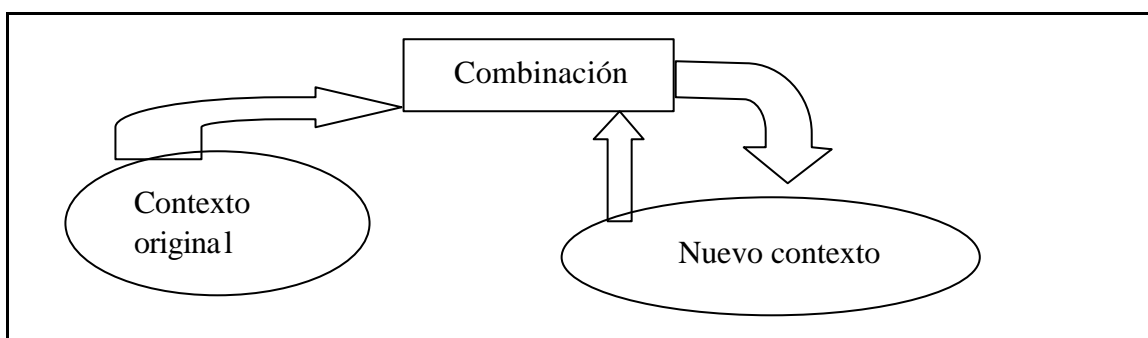
La "Integrabilidad" (I) es la capacidad (o propiedad) de combinarse con otros componentes.

Un ingrediente probado en un contexto específico o para fines específicos puede formar parte de otros ingredientes que existen en otros contextos y para otros propósitos.

La capacidad de integración está muy cerca de la propiedad ecológica de Reducción del consumo: se ahorran recursos “haciendo más con menos”.

La “Integrabilidad” puede encontrarse en:

- Enfoques, cuando por ejemplo algunas definiciones y componentes estratégicos pueden combinarse y mezclarse con otras definiciones y componentes ahorrando recursos (tiempo incluido) para producir nuevos conceptos y documentos
- Métodos, cuando por ejemplo los métodos contenidos en un manual de formación pueden combinarse con otros métodos para formar nuevos manuales
- Instrumentos, cuando por ejemplo un índice / un indicador o una técnica de formación pueden mezclarse con otros instrumentos para apoyar la evaluación y decisiones en otros sectores y políticas



## Resumen

Una vez analizada la transferencia de conocimiento relativa a las buenas prácticas, el Capítulo 5 combina aspectos teóricos y operacionales del enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD).

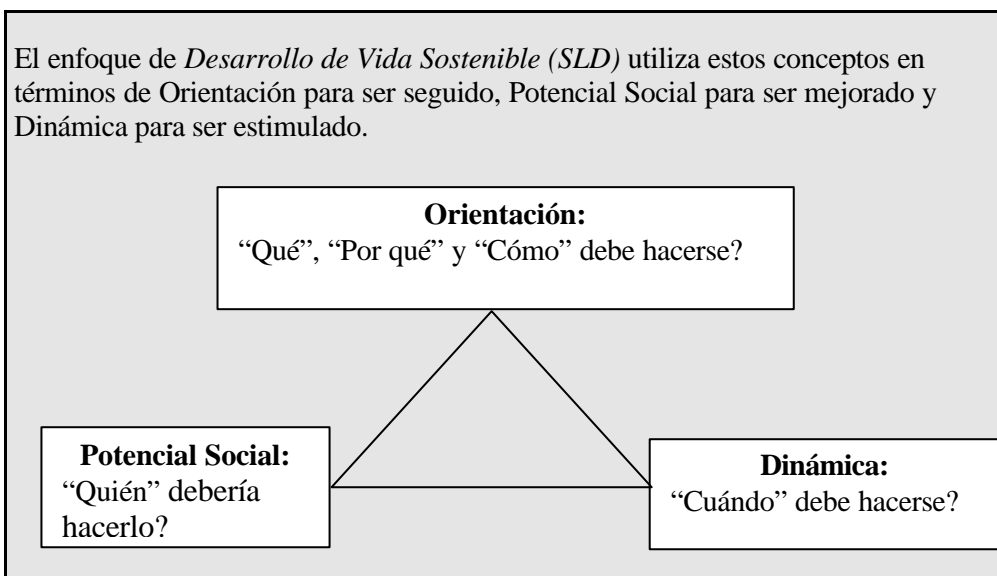
Las definiciones de los conceptos presentados en este Capítulo fueron utilizadas por el proyecto AWARDS centrando la atención en los 10 aspectos de Orientación del enfoque SLD. Más detalles están disponibles en dos publicaciones electrónicas:

- *The AWARDS Sources for Change. From inventory to analysis to innovation*
- *The AWARDS Peer Review of 29 good practices*

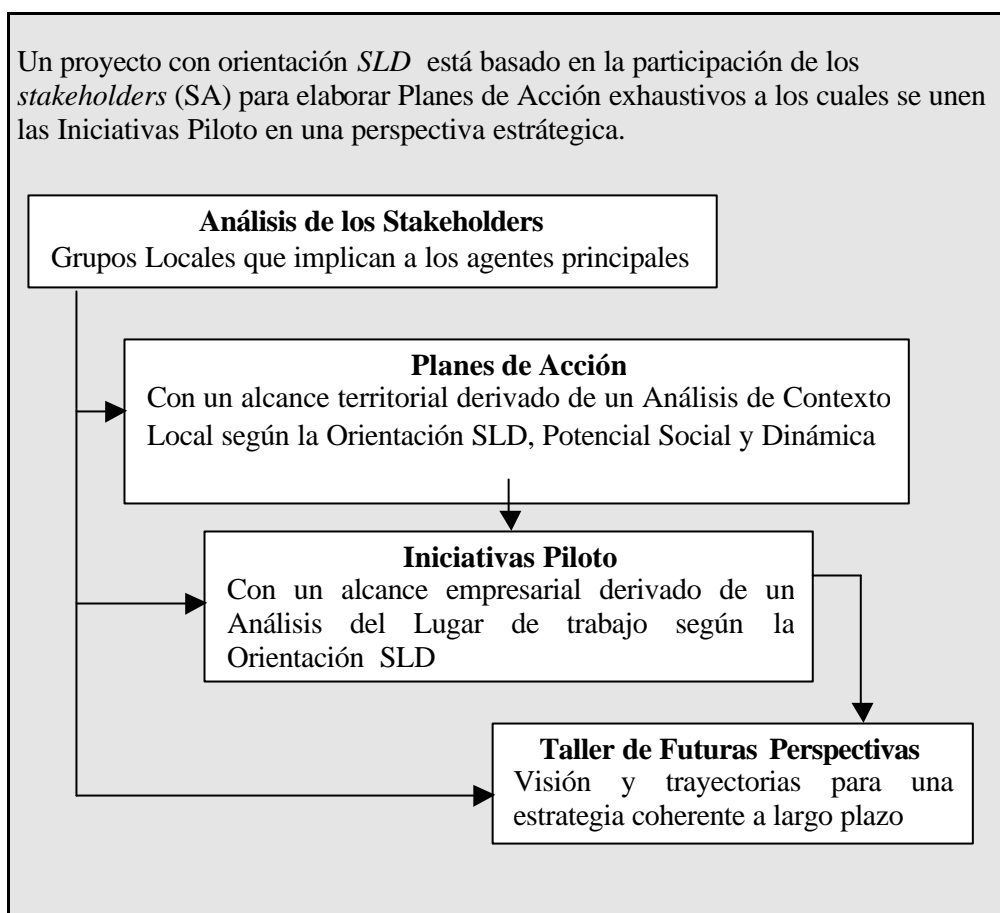
## Preguntas clave

Teniendo aclarados el “Qué y Por qué” (Capítulo 1), el “Cómo y Cuándo” (Capítulo 2) y el “Quién” (Capítulo 3) del enfoque SLD, dos cuestiones finales necesitan ser solucionadas:

¿Es el Enfoque de Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) capaz de utilizar los conceptos citados hasta ahora en un sistema simple pero holístico de evaluación y de toma de decisiones?



¿Proporcionará el enfoque de Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) una estructura coherente para elaborar y poner en práctica estrategias territoriales y empresariales correlacionadas?



En lo que respecta a los conceptos (primera cuestión), las siguientes tablas muestran cómo el enfoque de Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) los integra y conecta.

<b>ORIENTACIÓN: ¿Qué dirección debería darse a los sistemas territoriales y empresariales?</b>	
¿Qué queremos preservar?	La integración entre las tres <b>Dimensiones de Desarrollo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medio Ambiente</li> <li>▪ Economía</li> <li>▪ Socio-cultura</li> </ul>
¿Por qué queremos preservarlo?	Para integrar las tres <b>Dimensiones de Equidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equidad social / entre individuos</li> <li>▪ Equidad interlocal / entre territorios</li> <li>▪ Equidad intertemporal / entre generaciones</li> </ul>
¿Cómo queremos preservarlo?	A través de la integración de los cuatro <b>Principios Sistémicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversidad</li> <li>▪ Subsidiariedad</li> <li>▪ Trabajo en equipo y asociación (<i>networking &amp; partnership</i>)</li> <li>▪ Participación</li> </ul>

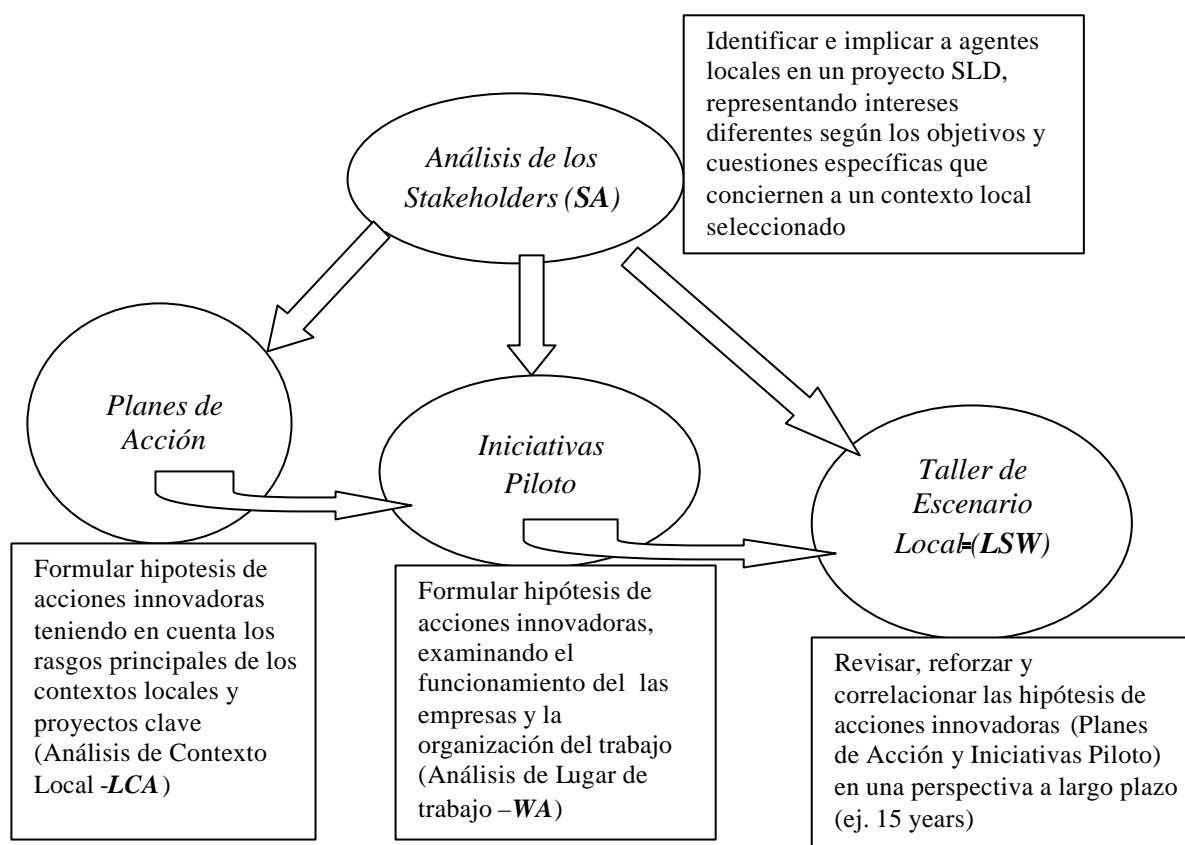
El Capítulo 4 proporciona un ejemplo sobre cómo los 10 aspectos de Orientación del enfoque SLD pueden aplicarse, examinando las directrices de la Agenda 21 aprobada en la Cumbre Mundial de Río de Janeiro en 1992.

<b>POTENCIAL SOCIAL: ¿Qué capacidad social debería construirse para seguir la Orientación SLD?</b>	
Capital Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribución de las competencias para la toma estratégica de decisiones</li> <li>▪ Autonomía del presupuesto para apoyar la toma estratégica de decisiones</li> <li>▪ Interacciones equilibradas</li> <li>▪ Acceso a la información, el diálogo y el debate</li> </ul>
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción de varios enfoques de desarrollo</li> <li>▪ Creatividad e innovación emprendedora</li> <li>▪ Capacidad de enfrentarse a la complejidad y de anticipar el cambio</li> <li>▪ Empleabilidad</li> <li>▪ Confianza en los recursos propios sin necesidad de comprometer a terceros</li> <li>▪ Integración de habilidades sociales y técnicas para procesos innovadores</li> </ul>
Capital Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento local para procesos de diversificación</li> <li>▪ Cohesión multicultural para realzar el desarrollo local</li> <li>▪ Cohesión social</li> <li>▪ Movilización de todos los agentes</li> <li>▪ Sistema de valores compartido</li> <li>▪ Visiones de desarrollo compartidas</li> </ul>

**DINÁMICA: ¿ Que energías conductoras deben ser estimuladas para permitir que el Potencial Social produzca cambios a favor de SLD?**

- Comprensión del problema
- Aprendizaje colectivo abierto
- Negociación y decisión compartida (co-decisión)
- Creación de una visión compartida
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados

Por lo que respecta a la estructura del proyecto (segunda cuestión), la figura siguiente muestra la dirección de los pasos principales (fases y procedimientos) que han de seguirse para determinar una realización coherente del enfoque de Desarrollo de Vida Sostenible (SLD).



Los Capítulos siguientes presentan todos los detalles necesarios para realizar un Análisis de los Stakeholders (Capítulo 6), elaborar Planes de Acción (Capítulo 7) e Iniciativas Piloto (Capítulo 8), y realizar un Taller de Futuras Perspectivas (Capítulo 9).

## CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS

### Introducción

*El enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) propone la integración de los diferentes intereses y relaciones dentro y entre campos políticos y sistemas territoriales y corporativos.*

El punto de partida de un proyecto SLD es el análisis de los *stakeholders* locales para averiguar como podrían contribuir en las tareas de gestión de la edad y género considerando la estrecha conexión entre las estrategias y las políticas de desarrollo sostenible, empleo, inclusión social, responsabilidad social corporativa y *governance*.

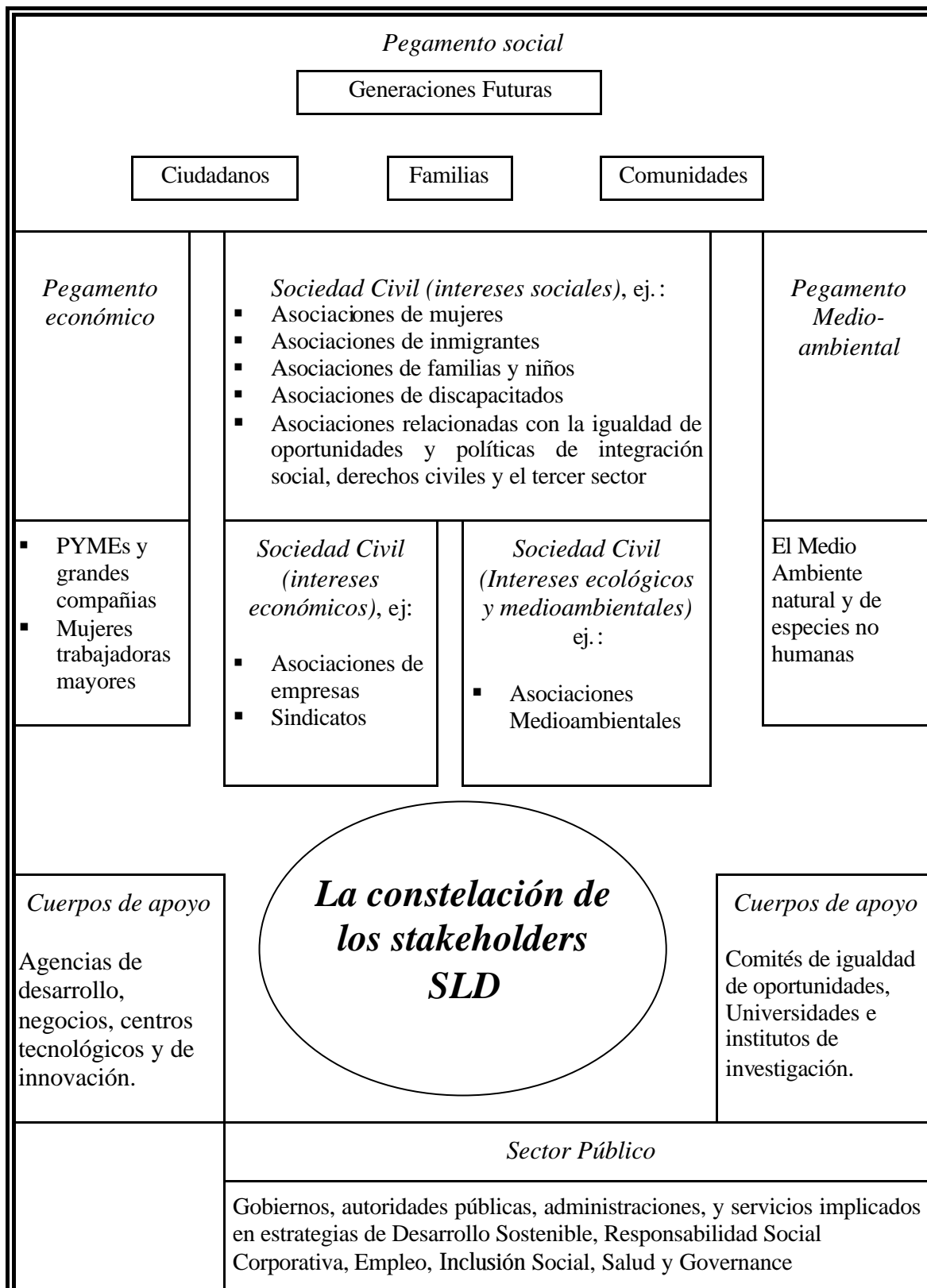
El análisis permitirá a los *stakeholders* integrarse en grupos que apoyen las fases operativas del proyecto SLD para elaborar planes de Acción territoriales y las iniciativas Piloto corporativas; así como co-relacionarlos con perspectivas y vías para una estrategia a largo plazo (al menos 15 años de duración) de desarrollo sostenible.

Los siguientes párrafos muestran explicaciones básicas de las principales características de:

- Stakeholders
- Grupo Consultivo Local
- Grupo Local de Proyecto
- Taller de Escenario Local

### Stakeholders

Los stakeholders de SLD son aquellos preocupados por un flujo intenso de interrelaciones entre los “puentes” de la sociedad civil (grupos y organizaciones de intereses diversos), el funcionamiento del sector público (gobiernos, autoridades y servicios) y los componentes constitutivos del sistema que actúa como “pegamento” social, económico y ambiental.





Las interrelaciones entre los stakeholders SLD están motivadas por intereses diferentes pero convergentes, hacia los que se dirigen los impactos esperados de un proyecto SLD (Desarrollo de Vida Sostenible)

<i>Tipología de Stakeholder</i>	<i>Impactos esperados</i>
Mujeres trabajadoras mayores	Más y mejores perspectivas de empleabilidad, empleo y empowerment mediante cambios en el lugar de trabajo, organización de trabajo y de la vida, roles de cada género y desarrollo local, aumentando la concienciación social y ambiental
PYMEs y grandes compañías	Mejora de la motivación del personal Mejora de la condición de la salud del trabajo Más colaboración y apoyo del sector público mediante relaciones estables y duraderas Mejora de la productividad Nuevos mercados, más clientes y relaciones debido a un compromiso claro para incorporar responsabilidades sociales y ambientales en actividades corporativas
Asociaciones de la sociedad civil (intereses sociales, económicos y medioambientales)	Mayor visibilidad e importancia en la sociedad y en el proceso de toma de decisiones debido a la capacidad de representar y conectar los intereses multidisciplinares de los trabajadores mayores, personas en riesgo de exclusión social, empresarios responsables, personas sensibles al medio ambiente Más oportunidades para mejorar la capacidad de entrega
Cuerpos de apoyo	Más relaciones de colaboración en el contexto local Servicios ágiles para innovación, investigación y desarrollo, igualdad de oportunidades, sistemas de formación profesionales
Gobiernos locales, autoridades públicas y administraciones	Más visibilidad y consenso, reconocimiento y legitimación de los ciudadanos debido a una mejora en competencia y responsabilidad, procedimientos de coordinación y planificación de las políticas, capacidad de entrega y eficiencia en los servicios Reducción de las presiones sociales y ambientales Más eficacia en el gasto público para hacer frente a recortes en recursos financieros
Ciudadanos, familias y comunidades	Una mayor calidad de vida a través de la igualdad de oportunidades en el acceso a los recursos disponibles, incluyendo servicios en los campos de las políticas sociales, culturales, de empleo, salud y de desarrollo Instituciones más eficientes y responsables
Generaciones Futuras	Oportunidades en términos de disponibilidad de recursos para permitirles un desarrollo responsable
Medio Ambiente	Reducción del consumo de recursos naturales, contaminación y demás, respetando la biodiversidad y la vida de los ecosistemas

Otros *stakeholders*, aunque no están directamente implicados en los sistemas locales específicos, ejercen una gran influencia en el enfoque del Desarrollo de una Vida Sostenible (SLD), y pueden ser:

- gobiernos regionales y nacionales
- asociaciones regionales, nacionales y europeas de diverso interés (económico, sociocultural y medioambiental)
- la propia Unión Europea, ya que un gran número de acciones (políticas, estrategias, programas, iniciativas) están apoyadas por varias fuentes de asistencia y financiación (p.e. Fondos Estructurales y otros instrumentos económicos)

Considerados como *stakeholders* de nivel secundario (o externos), son, sin embargo, incluidos en las relaciones desarrolladas por los *stakeholders* primarios (internos) mencionados anteriormente.

Los *stakeholders* primarios están implicados en grupos locales que apoyan a los equipos de proyecto de los contextos locales afectados.

Las características individuales de estos *stakeholders* se analizan teniendo en cuenta la combinación de diferentes intereses, roles, antecedentes disciplinarios y competencias profesionales.

Al comienzo del proyecto SLD, se encuentra un primer análisis de los *stakeholders* locales para constituir los Grupos Consultivos Locales que apoyen tanto los Análisis de Contexto Local como la elaboración de los Planes de Acción territoriales relacionados con ellos.

Se necesita un segundo análisis de los *stakeholders* para crear los Grupos Locales del Proyecto (*Local Project Group – LPG*) que apoyen tanto los Análisis del Lugar de Trabajo como las Iniciativas Piloto relacionadas.

Un análisis final de los *stakeholders* se centra en verificar y probablemente aumentar la representación de diferentes intereses y puntos de vista con el objetivo de llevar a cabo los Talleres de Escenario Local (*Local Scenario Workshop – LSW*), en los que se debaten e interrelacionan algunos de los resultados más relevantes de los Análisis del Contexto Local y del Lugar de Trabajo.

Están disponibles tres cuestionarios en el sistema on-line SLD (ver Capítulo 10), que se pueden descargar y utilizar por los equipos de proyecto para llevar a cabo los tres análisis de *stakeholders* diferentes..

### **Grupo Consultivo Local (LAG)**

El grupo Consultivo Local (LAG) desempeña un rol estratégico a la hora de favorecer y colaborar con el Análisis de Contexto Local (ACL) y en la elaboración de Planes de Acción integrados.

La tarea del LAG consiste principalmente en proporcionar consejos y sugerencias que resultan en las hipótesis de acciones innovadoras a nivel territorial mediante la integración de políticas de empleo, inclusión social, responsabilidad social corporativa y *governance* dentro de las perspectivas de gestión de la edad y el género orientadas hacia el desarrollo sostenible.

Para cumplir con este papel, los participantes en el LAG son representantes principalmente de:

- el sector público (gobiernos, autoridades públicas y administraciones)
- cuerpos de apoyo (agencias de desarrollo, comités de igualdad de oportunidades, universidades, institutos de investigación)
- la sociedad civil (asociaciones empresariales, sindicatos, asociaciones de mujeres, asociaciones de inmigrantes, asociaciones de discapacitados, organizaciones de voluntarios involucradas en igualdad de oportunidades, integración social, derechos civiles, tercer sector, asociaciones medioambientales)

El LAG está formado por el equipo de proyecto de cada área de estudio, a través de un primer Análisis de los stakeholders apoyado por un cuestionario basado en cuatro criterios para especificar el número de stakeholders en términos de organización y persona representativa, generalmente desde un mínimo de 5 a un máximo de 15 miembros.

Organización	Persona
¿Qué organización representa el stakeholder?	

El criterio metodológico de las “cuatro I’s” de la implicación de los stakeholders (Justice T. y Jamieson D. W., 1999) se adapta a los objetivos de un proyecto SLD mediante la siguiente matriz que es útil para identificar “quién” y “por qué” tiene más motivos para formar parte en las actividades del LAG.

<b>Interés</b>	¿Cuál es su nivel de interés en el trabajo del grupo, tomando decisiones e iniciativas relacionadas con el campo específico de trabajo?
<b>Influencia</b>	¿Cuál es su nivel de influencia para bloquear decisiones e iniciativas?
<b>Impacto</b>	¿Hasta qué punto se verá afectado/a por decisiones e iniciativas?
<b>Información</b>	¿En qué grado dispone de datos necesarios para contribuir y facilitar decisiones e iniciativas?
<b>Grado de implicación (total de los resultados)</b>	¿En qué grado es importante su participación para el trabajo del grupo?

Las características principales de los stakeholders locales se examinan otorgando una puntuación (de 0 a 5) a los criterios mencionados arriba.

Interés	Influencia	Impacto	Información	Grado de implicación (total de los resultados)

Los componentes del equipo de proyecto pueden otorgar individualmente las puntuaciones, y sucesivamente, sopesadas por cada organización y persona recurrente, sumando las puntuaciones totales y dividiendo el total por el número de recurrencias.

Por otra parte, los componentes del grupo de proyecto pueden definir una lista de organizaciones y personas, otorgando una puntuación comúnmente acordada entre ellos.

El grado de implicación ayuda a seleccionar a los stakeholders relevantes, sin excluir organizaciones (ej. aquellas de la sociedad civil) que desempeñan un papel fundamental en los campos de la política a los que se dirige un proyecto SLD en cada área local estudiada.

Como norma general, los stakeholders que reciben menos de 10 puntos no son importantes para los objetivos del proyecto.

De todos modos, no se trata de una regla matemática estricta y se podría determinar una composición inteligente respondiendo a las siguientes preguntas: ¿A quién vamos a excluir? ¿A quién estamos ignorando? ¿Qué intereses no están correctamente representados?

El grado de implicación ayuda también a asignar un papel a cada persona relacionada con el LAG.

Generalmente, todos los miembros están implicados en un trabajo similar. Sin embargo, es útil preveer roles específicos según las características de cada persona, con el objetivo de fomentar el compromiso del LAG en tareas que se determinarán paso a paso.

Los roles pueden ser: presidir el LAG, promover el LAG en el contexto local; facilitar contactos con otros contextos locales, organizaciones, etc.; ayudar a los colectivos o proporcionar información de un asunto en concreto; controlar las actividades, apoyar y estar en contacto con los miembros del Grupo Local del proyecto (LPG) y demás.

Por otra parte, teniendo en cuenta todos estos elementos, los miembros pueden participar con regularidad en las reuniones (miembro permanente) u ocasionalmente (miembro temporal), ya que pueden ser llamados para asuntos concretos.

Persona	Papel: Dirección, Promoción, Contactos, Información, Control, LPG, otro (especificar)	Participación: Permanente, Ocasional

### Grupo Local del Proyecto (LPG)

El Grupo Local del Proyecto (LPG) desempeña un papel fundamental en favorecer o colaborar en el Análisis de Lugar de Trabajo (WA) y en la elaboración de Iniciativas Piloto.

Las labores del LPG consisten principalmente en proporcionar consejos y sugerencias, que se transforman en hipótesis de acciones innovadoras a nivel de empresa para planificar, por ejemplo, actividades operacionales en los campos de gestión de edad, género y recursos humanos, organización del trabajo, acuerdos colectivamente estipulados, formación continua (*lifelong learning*), guía vocacional y formación profesional, integración social.

Para acometer este rol, los participantes en el LPG son expertos locales y especialistas, procedentes principalmente de:

- el sector público (departamentos administrativos y servicios)
- el sector privado (compañías de excelencia relevante)
- cuerpos de apoyo (agencias de desarrollo, comités de igualdad de oportunidades, universidades, institutos de investigación, empresas, centros de tecnología e innovación)
- la sociedad civil (asociaciones empresariales, sindicatos, asociaciones de mujeres, asociaciones de inmigrantes, asociaciones de discapacitados, organizaciones de voluntarios implicadas en políticas de igualdad de oportunidades e integración social, derechos civiles, tercer sector, asociaciones medioambientales)

El equipo de proyecto de cada área objeto de estudio crea el LPG, mediante un segundo Análisis de los Stakeholders tras una negociación con el Grupo Consultivo Local (LAG) y mediante un cuestionario que examina las principales características de los cuerpos relevantes existentes.

El cuestionario del LPG toca criterios específicos utilizados también para especificar el número de *stakeholders*, generalmente de un mínimo de 5 a un máximo de 10.

El cuestionario concierne tanto a la organización de los stakeholders como a sus personas representativas.

Obviamente, una persona muy importante puede ser también identificada como apta para tomar parte del LPG ya que tiene una pericia probada. Sin embargo, esta condición tan interesante está muy limitada en la práctica, ya que se requiere una capacidad relevante de relación con la estructura empresarial local y un papel visible en la sociedad para contribuir al Análisis del Lugar de Trabajo alcanzando un consenso con el resto de stakeholders relacionados. En este caso, el cuestionario se usa sin rellenar los apartados que conciernen a la organización del stakeholder.

En el cuestionario LPG se usan cinco criterios metodológicos de implicación de los *stakeholders*:

Organización	Persona
¿Qué áreas de actividad e intereses están representadas?	

<b>Bases Disciplinarias</b>	¿Cuáles son los campos de conocimiento específico y de pericia de la persona?
<b>Papel en la Organización</b>	¿Qué papel desempeña la persona involucrada en el LPG en su organización (stakeholder)?
<b>Excelencia</b>	¿Cuál es el nivel de solidez de pericia de la organización del <i>stakeholder</i> y de la persona?
<b>Relevancia</b>	¿Qué nivel de importancia tiene el papel desempeñado por la organización del stakeholder y la persona con respecto al Análisis del Lugar de Trabajo?

La decisión sobre la implicación de los stakeholders en el LPG, determinada por la información referente a todas las características mencionadas anteriormente, se toma atribuyendo una puntuación (de 0 a 5) a los dos criterios finales:

Excelencia	Relevancia	Grado de implicación (total)

El componente del grupo de proyecto puede dar la puntuación de modo individual y, sucesivamente, se puede sopesar por cada organización y persona recurrente, sumando las puntuaciones totales y dividiendo el total por el número de recurrencias.

Por otra parte, los componentes del grupo de proyecto pueden definir una lista de organizaciones y personas, otorgando una puntuación comúnmente acordada.

Como norma general, los *stakeholders* que reciben menos de 5 puntos no son relevantes para los objetivos del proyecto.

Ejemplo de cuestionario:

<p><b>Organización del stakeholder</b> Nombre, Dirección, Teléfono, Fax, e-mail.</p>
<p><b>Persona</b> Nombre, Dirección, Teléfono, Fax, e-mail.</p>
<p><b>Tipología de Stakeholder, campo de actividad e interés</b></p>
<p>Gobiernos, Autoridades públicas y Administraciones.</p>
<p><input type="checkbox"/> Empleo  <input type="checkbox"/> Asuntos sociales y sanitarios  <input type="checkbox"/> Educación y cultura  <input type="checkbox"/> Economía  <input type="checkbox"/> Planificación territorial  <input type="checkbox"/> Medio Ambiente  <input type="checkbox"/> Desarrollo Sostenible  <input type="checkbox"/> Investigación y Desarrollo</p>
<p>Compañías:</p>
<p><input type="checkbox"/> Grandes empresas  <input type="checkbox"/> Pequeña y medianas empresas</p>
<p>Asociaciones y Organizaciones:</p>
<p><input type="checkbox"/> Negocio y comercio  <input type="checkbox"/> Artesanos  <input type="checkbox"/> Granjeros  <input type="checkbox"/> Sindicatos  <input type="checkbox"/> Mujeres  <input type="checkbox"/> Inmigrantes  <input type="checkbox"/> Discapacitados  <input type="checkbox"/> Igualdad de oportunidades  <input type="checkbox"/> Derechos civiles  <input type="checkbox"/> Tercer sector  <input type="checkbox"/> Intereses ecológicos y medioambientales  <input type="checkbox"/> Intereses sociales y culturales</p>

Cuerpos de apoyo
<input type="checkbox"/> Comités de Igualdad de Oportunidades
<input type="checkbox"/> Cámaras de Comercio
<input type="checkbox"/> Centros de innovación empresarial y tecnología
<input type="checkbox"/> Universidades
<input type="checkbox"/> Institutos de investigación

<i>Base disciplinaria de la persona de contacto: áreas de conocimiento y pericia</i>
<input type="checkbox"/> Iniciativas locales de empleo y desarrollo
<input type="checkbox"/> Apoyo a proyectos locales (creación de negocios, asistencia técnica, etc.)
<input type="checkbox"/> Servicios Sociales
<input type="checkbox"/> Inclusión Social
<input type="checkbox"/> Servicios sanitarios
<input type="checkbox"/> Transporte social
<input type="checkbox"/> Servicios de venta al por menor
<input type="checkbox"/> Igualdad de oportunidades de género
<input type="checkbox"/> Inmigración
<input type="checkbox"/> Armonización cultural
<input type="checkbox"/> Reconciliación de trabajo, familia y vida social
<input type="checkbox"/> Organización de trabajo y comportamiento organizativo
<input type="checkbox"/> Gestión de recursos humanos
<input type="checkbox"/> Relaciones industriales y acuerdos de negociación colectiva
<input type="checkbox"/> Enseñanza y formación continua ( <i>lifelong learning</i> )
<input type="checkbox"/> Diversificación y reestructuración económica
<input type="checkbox"/> Planificación de estrategias
<input type="checkbox"/> Desarrollo de relaciones con otras comunidades
<input type="checkbox"/> Difusión de información e intercambio de buenas prácticas
<input type="checkbox"/> Promoción de redes y sociedades ( <i>networking y partnership</i> )
<input type="checkbox"/> Marketing Territorial
<input type="checkbox"/> Marketing Corporativo
<input type="checkbox"/> Marketing Social
<input type="checkbox"/> Investigación y Desarrollo
<input type="checkbox"/> Transferencia de tecnología
<input type="checkbox"/> Gestión de la calidad
<input type="checkbox"/> Certificación de la Calidad (ISO, EMAS, SA 8000, etc.)
<input type="checkbox"/> Servicio a clientes (satisfacción del cliente, etc.)
<input type="checkbox"/> Investigación, desarrollo y seguimiento medioambiental
<input type="checkbox"/> Biodiversidad

<i>Papel organizativo de la persona de contacto</i>
<input type="checkbox"/> Máximo nivel estratégico
<input type="checkbox"/> Nivel medio
<input type="checkbox"/> Nivel operativo

### Taller de Escenario Local (LSW)

El Taller de Escenario Local (LSW) desempeña un papel final clave para determinar visiones compartidas y trayectorias con una perspectiva a largo plazo (a 15 años vista) conectando los resultados de los Planes de Acción con las Iniciativas Piloto.

A los participantes del LSW se les requiere la formulación de sus propias hipótesis de acciones innovadoras como guías para planes futuros.

El LSW no es un grupo permanente, pero constituye un paso central para ensalzar los puntos de vista de las estrategias de gestión de la edad y el género orientadas hacia el desarrollo sostenible.

Los participantes del LSW son en parte (ej. 2/3) los stakeholders ya involucrados en el LAG y en el LPG y en parte (ej. 1/3) gente nueva cuyos intereses se reconocen como importantes para la formulación de nuevas visiones y caminos: por ejemplo, las propias mujeres trabajadoras mayores, ONGs y otras organizaciones de voluntarios sin implicación previa en las actividades del proyecto.

La composición del LSW puede variar en torno a unas 20 – 25 personas que permitan al equipo de proyecto llevar a cabo las tareas previstas de un modo correcto y fructífero.

Con este fin, el equipo de proyecto, apoyado por consultas al LAG y al LPG, lleva a cabo un Análisis de Stakeholders final que da respuesta a la pregunta principal: ¿Quién fue excluido del debate y por qué?

El Análisis de Stakeholders se basa en un cuestionario que tiene en cuenta aspectos y lecciones derivadas de las experiencias con el LAG y el LPG, como son:

- diversidad y coincidencia entre miembros del LAG y LPG
- participación de las mujeres
- implicación de los stakeholders y contribución al proyecto

## Resumen

Este capítulo explica cómo implicar a los stakeholders locales en las principales fases operacionales de un proyecto SLD (Desarrollo de Vida Sostenible).

<b>Análisis de los Stakeholders (AS)</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Resultados esperados</b>
<p>Se necesitan tres Análisis de Stakeholders diferentes para identificar organizaciones y personas de acuerdo a los diferentes roles desempeñados por los tres grupos diferentes que apoyan las fases del proyecto SLD</p> <p>Cada Análisis de los Stakeholders se apoya en cuestionarios y procedimientos específicos.</p>	<p>Constituir el Grupo Consultivo Local (LAG) que ayude al equipo de proyecto a llevar a cabo el Análisis del Contexto Local y a elaborar un Plan de Acción territorial.</p>	<p>Integración y participación de representantes locales de intereses económicos, sociales, culturales y medioambientales</p>
	<p>Constituir un Grupo Local del Proyecto que ayude al equipo de proyecto a llevar a cabo un Análisis del Lugar de Trabajo y a definir las Iniciativas Piloto empresariales</p>	
	<p>Llevar a cabo un Taller de Escenario Local (LSW) para relacionar los resultados del Análisis del Contexto Local y del Análisis de Lugar de Trabajo a través de visiones y vías compartidas en una perspectiva a largo plazo</p>	



Los próximos capítulos explicarán cómo llevar a cabo las fases operacionales, cuyos propósitos principales y resultados esperados se resumen en la siguiente tabla:

Capítulo y Fases	Finalidad	Resultados esperados
<p>Capítulo 7:</p> <p>Planes de Acción</p>	<p>Utilizar todos los potenciales disponibles hacia un Desarrollo de Vida Sostenible por medio de un Análisis de Contexto Local (ACL) en proyectos interesantes y las características del territorio bajo estudio</p>	<p>Hipótesis principales de acciones innovadoras para integrar una serie de políticas con el objetivo de mejorar los impactos de la gestión de la edad y el género en los sistemas locales implicados.</p> <p>Recogida de información y datos referidos a los indicadores que apoyan la puesta en práctica de los Planes de Acción territoriales.</p>
<p>Capítulo 8:</p> <p>Iniciativas Piloto</p>	<p>Reconciliar trabajo, familia y tiempo de ocio para lograr un Desarrollo de Vida Sostenible por medio de un Análisis de Lugar de Trabajo (WA) que involucra una muestra de compañías diferentes y una muestra de mujeres trabajadoras mayores en el territorio bajo estudio</p>	<p>Basado también en los resultados en curso del LCA, las hipótesis principales de acciones innovadoras para integrar servicios y actividades dirigidos a mejorar los impactos de la gestión de la edad y género en los sistemas empresariales implicados</p> <p>Recogida de información y datos referidos a los indicadores que apoyan la puesta en práctica de las Iniciativas Piloto empresariales.</p>
<p>Capítulo 9:</p> <p>Taller de Futuras Perspectivas (LSW)</p>	<p>Determinar visiones y trayectorias compartidas, conectando los Planes de Acción y las Iniciativas Piloto en una perspectiva a largo plazo (15 años) dirigida al Desarrollo de Vida Sostenible.</p>	<p>Un cuadro general del desarrollo futuro simplificando, verificando e integrando hipótesis de acciones innovadoras a nivel territorial y empresarial.</p>

Los resultados esperados (ej. Hipótesis de acciones innovadoras, información y datos) de Planes de Acción, Iniciativas Piloto y Talleres de Escenario Local se elaboran siguiendo los procedimientos presentados en el sistema on-line (basado en Internet) SLD (ver Capítulo 10), permitiendo al equipo de proyecto y a los stakeholders implicados tener acceso tanto a informes detallados como a resúmenes.



## CAPITULO 7: PLANES DE ACCION

### Introducción

*El enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) tiene como meta mejorar la capacidad de los stakeholders para definir las estrategias innovadoras de "flexicurity" (flexibilidad + seguridad) en la gestión de la edad y género a través de interrelaciones e integración fluida entre las diferentes políticas en un sistema territorial.*

Los Planes de Acción contienen hipótesis de acciones innovadoras a nivel territorial considerando cinco estrategias principales: Empleo, Inclusión Social, Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Social Corporativa y Governance.

Los Planes de Acción se derivan de un análisis de los rasgos generales de los contextos locales e iniciativas clave. El equipo de proyecto realiza el Análisis del Contexto Local, consultando con los stakeholders implicados en el Grupo Consultivo Local (Capítulo 6). El análisis se basa en 32 aspectos:

- 10 contemplan la Orientación hacia SLD (Qué, Por qué y Cómo)
- 16 hacen referencia al Potencial Social de los contextos locales (quién) expresado en términos de Capital Institucional, Capital Humano y Capital Social
- 6 contemplan la Dinámica del cambio (Cuándo) combinando la calidad de los proyectos locales con las características de los contextos locales

Se formula un Descriptor específico para cada aspecto SLD junto con una serie de Indicadores para facilitar un análisis más en profundidad del contexto local afectado, así como para supervisar los impactos de las acciones innovadoras una vez que se ponen en marcha.

Los párrafos siguientes se dedican a describir:

- Análisis de Contexto Local
- Descriptores e indicadores de Orientación
- Descriptores e indicadores del Potencial Social
- Descriptores e indicadores de la Dinámica
- Estructura del Plan de Acción

## Análisis de Contexto Local

En cada contexto local, el equipo de proyecto (investigadores), consultando con los stakeholders implicados en el Grupo Consultivo Local (LAG, Capítulo 6), analiza Fortalezas (*Strengths*), Debilidades (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) y Amenazas (*Threats*) de las características territoriales e iniciativas claves (proyectos, planes y programas) para contestar las preguntas “Qué y Por qué” (Capítulo 1), “Cómo y Cuándo” (Capítulo 2) y “Quién” (Capítulo 3) del enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD).

El análisis SLD / SWOT es un análisis cualitativo que:

- se basa en la intuición, habilidad para ser conciso, para tener una imagen exhaustiva de los sistemas y procesos, y también en la creatividad y resolución de problemas
- permite a los equipos de proyecto y a los Grupos Consultivos Locales (LAG) expresar sus opiniones respetando diferentes puntos de vista
- facilita la agregación de evaluaciones idénticas o similares sopesando las puntuaciones dadas por los participantes en el análisis
- permite que diferentes percepciones y opiniones converjan en combinaciones adecuadas y soluciones compartidas

Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas (SWOT) se refieren a escalas temporales diferentes y a su actualidad o potencialidad (que existe o puede existir):

- las condiciones actuales se listan como Fortalezas y Debilidades
- las situaciones futuras predecibles se listan como Oportunidades y Amenazas

Combinando las percepciones de las situaciones futuras (Oportunidades y Amenazas) con las de las condiciones actuales (Fortalezas y Debilidades), los investigadores y los stakeholders son estimulados a contemplar el futuro próximo/probable para determinar hipótesis que mejoren las situaciones presentes y anticipen los cambios favorables.

Una vez se definen las hipótesis, se apoyan con información necesaria para cuantificar los indicadores usados por el enfoque SLD.

Los procedimientos para realizar el análisis SLD / SWOT son facilitados por el sistema on-line (a base de Internet) SLD (ver Capítulo 10) a través de formularios específicos rellenados por:

- investigadores y stakeholders para evaluar individualmente Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas para cada uno de los 32 aspectos SLD (Paso 1)
- investigadores y stakeholders para definir individualmente hipótesis de acciones innovadoras para cada uno de los 32 aspectos SLD (Pasos 2 y 3)
- investigadores y stakeholders para combinar individualmente las hipótesis de acciones innovadoras acerca de cada uno de los 32 aspectos SLD (Paso 4)
- investigadores para agregar todas las evaluaciones y acciones innovadoras individualmente definidas (Paso 5)
- investigadores para almacenar datos relativos a los indicadores de cada aspecto SLD (Paso 6)

Los seis pasos se describen más en profundidad como sigue explicando los procedimientos básicos de un análisis SLD / SWOT.

Paso 1: evaluar individualmente Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas para cada uno de los 32 aspectos SLD

Formularios cortos con pocas filas permiten al entrevistado (que es un componente del equipo de proyecto o del Grupo Consultivo Local - LAG) escribir frases concisas adoptando la técnica de “palabras clave”.

Las palabras clave deben expresar valoración en los asuntos específicos tenidos en cuenta por el entrevistado:

- características del contexto local bajo examen
- características de un proyecto, plan o programa que exista allí

La valoración de estos asuntos debe hacerse leyendo cuidadosamente el Descriptor de los aspectos SLD que aparece al comienzo de cuatro formularios que se refieren a Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Los formularios aparecen secuenciadamente y se rellenan por separado para evitar prejuicios y disminución de la creatividad e intuición a causa del efecto arrastre determinado por mirar lo que se escribió antes.

Sin embargo existe la posibilidad de mejorar lo que se escribió en un formulario específico reabriéndolo a la conveniencia del entrevistado.

Generalmente se tardan unos cinco minutos en rellenar cada formulario por separado. Este tiempo es suficiente para evitar un exceso de detalles innecesarios en detrimento de la oportunidad de completar todas las filas con la valoración sobre otros asuntos.

Las evaluaciones no tienen obviamente la misma importancia con respecto a los asuntos tratados (p.ej los rasgos de contexto locales, un proyecto, un plan o un programa). Por ejemplo no todas las Fortalezas son fuertes en el mismo grado.

Por lo tanto, debe atribuirse una puntuación a cada frase de evaluación de acuerdo a una escala de importancia de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto) puntos. Las puntuaciones individuales dependen del conocimiento del entrevistado sobre el área territorial y su dinámica.

<b>Ejemplo: Medioambiente</b>	
<i>Descriptor:</i> El enfoque del SLD se dirige a ....	
<i>Fortalezas</i>	Puntuación
Disponibilidad de recursos naturales consistentes	2
Paisaje hermoso	3
Proyecto sobre biodiversidad	5
Espacios urbanos saludables	1
Proyecto sobre transporte sostenible	4

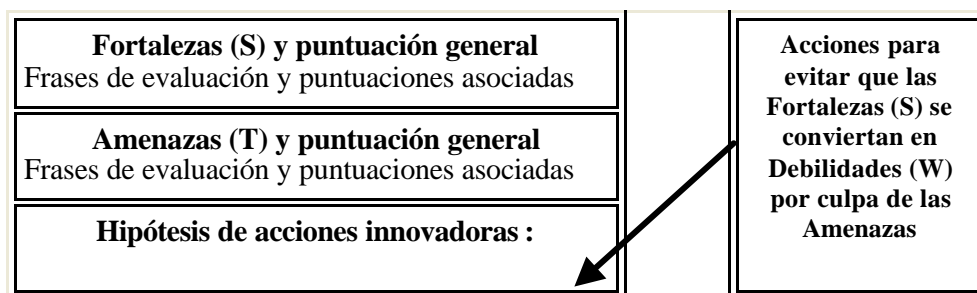
El peso relativo de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas relacionado con cada aspecto SLD permite al entrevistado fijar la atención en cómo mejorar la situación actual mediante la identificación de hipótesis de acciones innovadoras.

El método consiste en enfrentar Fortalezas y Amenazas por un lado, y Debilidades y Oportunidades por el otro.

Pasos 2 y 3: definir individualmente hipótesis de acciones innovadoras para cada uno de los 32 aspectos SLD

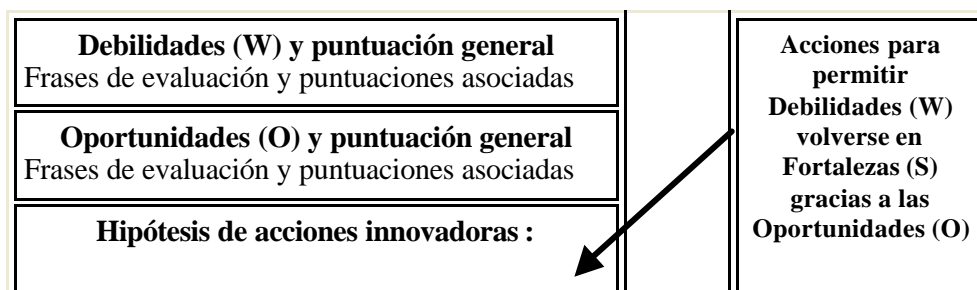
Las hipótesis para acciones innovadoras surgen al considerar cómo las Fortalezas (S) pueden dominar a las Amenazas (T) para evitar que se conviertan en Debilidades (W).

Para este fin, los resultados del Paso1 se presentan al entrevistado a través de un esquema donde puede leer las frases de valoración y las puntuaciones asociadas para escribir las acciones de acuerdo a la fórmula: **S+T # W**



Otras hipótesis derivan de la capacidad de utilizar las Oportunidades identificadas (O) como palancas para transformar las Debilidades (W) en Fortalezas (S).

Con este fin, los resultados del paso 1 se presentan al encuestado a través de un esquema donde puede leer las frases de valoración y los puntuaciones asociadas para escribir las acciones de acuerdo a la fórmula: **W+O = S**



Es de esperar que una hipótesis exhaustiva se escriba considerando los resultados generales sobre Fortalezas y Amenazas, y comparándolos. Del mismo modo, una hipótesis exhaustiva debería derivarse del análisis y la comparación de los resultados generales acerca de las Debilidades y Oportunidades.

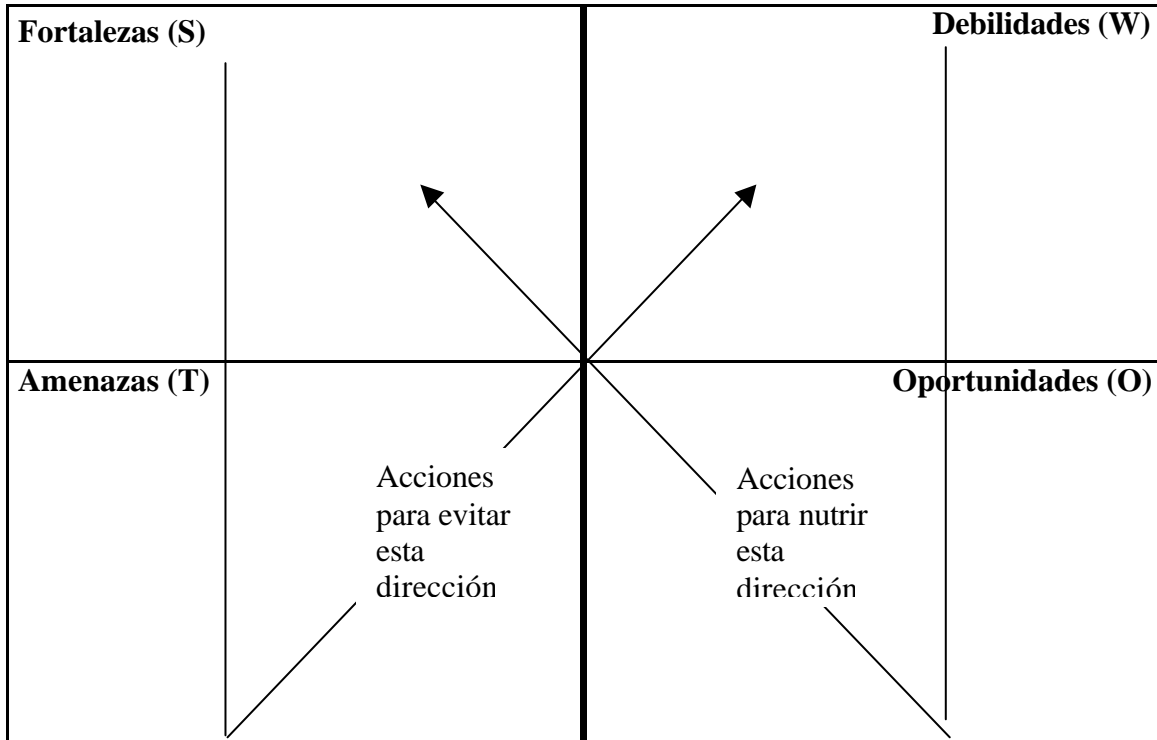
El esfuerzo desafiante es construir una hipótesis principal respaldada por acciones coherentes con ejemplos entre paréntesis (como “por ejemplo, en particular, en referencia a ...”).

La hipótesis debe ser introducida mediante un verbo, puesto que esto facilita la percepción de una acción (e.g. promover, crear, fomentar, facilitar).

Normalmente se necesitan unos diez-quince minutos para concebir y escribir las hipótesis utilizando creatividad pro-activa que contempla el futuro sin estar influenciada por prejuicios, pensamiento convencional y experiencias pasadas.

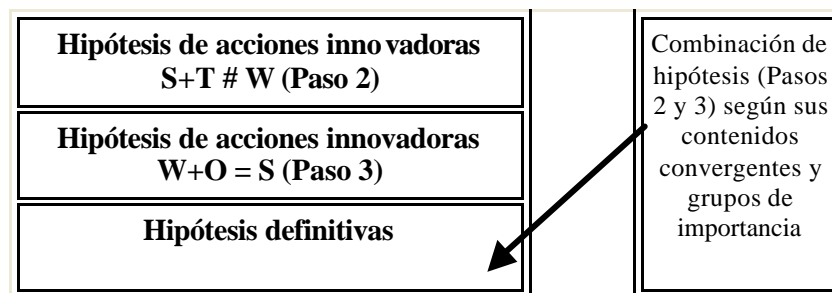
Paso 4: combinar individualmente las hipótesis de acciones innovadoras acerca de cada uno de los 32 aspectos SLD

Los Pasos 2 y 3 dan los siguientes resultados:



Estos resultados deben ser combinados más adelante.

Un esquema final presenta los resultados de los Pasos 2 y 3, permitiendo al encuestado comparar las hipótesis de acciones innovadoras para combinar aquellas que son similares y agrupar aquellas que tienen un fin común.



Paso 5: agregar todas las evaluaciones y acciones innovadoras definidas individualmente

Tanto los componentes del equipo de proyecto (investigadores) como los del Grupo Consultivo Local (LAG, stakeholders) rellenan los cuestionarios ya mencionados. Por lo tanto un gran número de entrevistados produce un gran número de análisis completados en un grado más o menos similar .

El equipo de proyecto examina y agrega los resultados individuales (frases de valoración, puntuaciones e hipótesis de acciones innovadoras) según su similitud, diferencia y trayectorias convergentes.

El esquema siguiente permite que el equipo de proyecto elabore más en profundidad los contenidos de las hipótesis relacionadas en términos de:

<b>Descripción corta = Finalidad</b>
<b>Resultados esperados</b>
<b>Medidas de financiación y organización</b>

Los contenidos diversos de cada hipótesis pueden de hecho construirse de mejor manera:

- algunos de ellos juegan un papel más amplio que otros en finalidad y propósito; por lo tanto contribuyen a la descripción corta
- algunos de ellos describen expectativas y resultados probables; por lo tanto pueden ser utilizados para identificar resultados esperados
- algunos de ellos consideran asuntos más prácticos que otros buscando dinero, estructuras, sistemas y medidas o procedimientos específicos; por lo tanto pueden utilizarse para centrar la atención en medidas concretas de naturaleza financiera u organizativa

El resultado final para cada uno de los 32 aspectos SLD consiste en un análisis SLD / SWOT agregado con las hipótesis asociadas de acciones innovadoras.

Paso 6: almacenar datos acerca de los indicadores de cada aspecto SLD

Las evaluaciones y las acciones innovadoras se apoyan en Indicadores específicos. Los indicadores se incluyen en formularios que contemplan cada uno de los 32 aspectos SLD. El equipo de proyecto (investigadores) almacena datos en los formularios correspondientes.

Los indicadores se identifican teniendo en cuenta los Indicadores de Desarrollo Sostenible (SDI) elaborados por la Comisión Europea (CEC, 2005e) y las características específicas de los sistemas locales en cuestión.



La referencia a los Indicadores de Desarrollo Sostenible (SDI) es extremadamente útil puesto que estimulan coherentemente políticas integradas y monitorizan el progreso conseguido hacia las metas y los objetivos.

SDI aborda de hecho diez temas que representan los retos y las estrategias más importantes que serán desarrollados más profundamente en el futuro:

- desarrollo económico (para llevar el proceso de Lisboa al Desarrollo Sostenible)
- pobreza y exclusión social (Lisboa, 2000)
- envejecimiento de la sociedad (Lisboa, 2000)
- salud pública (Gothenburg, 2001)
- cambio climático y energía (Gothenburg, 2001)
- modelos de producción y consumo (Cumbre Mundial de Johannesburg en Desarrollo Sostenible, 2002)
- gestión de recursos naturales (Gothenburg, 2001)
- transporte (Gothenburg, 2001)
- buena gobernanza (Cumbre Mundial de Johannesburg en Desarrollo Sostenible, 2002)
- colaboración (*partnership*) global (Naciones Unidas, Declaración de Milenio, 2000)

Los párrafos siguientes detallan para cada uno de los 32 aspectos SLD:

- el Descriptor utilizado para realizar el análisis SLD / SWOT
- los Indicadores seleccionados para encontrar los datos apropiados asociados con el Descriptor

## ORIENTACIÓN SLD: Descriptores e Indicadores

El enfoque SLD contesta a la siguiente pregunta: **¿Qué dirección debe darse al desarrollo de los sistemas territoriales?**

¿Qué queremos preservar?	La integración entre las tres <b>Dimensiones de Desarrollo</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medio Ambiente</li> <li>▪ Economía</li> <li>▪ Socio-cultura</li> </ul>
¿Por qué queremos preservarlo?	Para integrar las tres <b>Dimensiones de Equidad</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equidad social / entre individuos</li> <li>▪ Equidad interlocal / entre territorios</li> <li>▪ Equidad intertemporal / entre generaciones</li> </ul>
¿Cómo queremos preservarlo?	A través de la integración de los cuatro <b>Principios Sistémicos</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversidad</li> <li>▪ Subsidiariedad</li> <li>▪ Trabajo en equipo y asociación (<i>networking &amp; partnership</i>)</li> <li>▪ Participación</li> </ul>

Los descriptores e indicadores siguientes subrayan los principales asuntos a considerar.

<b>OR1. Medio ambiente (Qué)</b>	
<i>Descriptor</i>	
El Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) orienta los estilos de vida hacia: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción del consumo de recursos naturales, Reutilización de productos, artículos de repuesto, Reciclado de productos, semi-productos y deshechos (el principio de las 3R para proteger los ecosistemas)</li> <li>▪ Divulgación de tecnologías, productos y procesos limpios</li> <li>▪ Prevención y reducción de la contaminación</li> <li>▪ Utilización de fuentes de energía renovables</li> <li>▪ Calidad de la vivienda</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Area total	Km <sup>2</sup>
Habitantes totales	Número
Densidad de población	habitantes / km <sup>2</sup>
Agricultura y área rural	Porcentaje sobre el área total
Área urbana industrial	Porcentaje sobre el área total
Área natural protegida	Porcentaje sobre el área total
Residuos domésticos totales	Toneladas por año
Residuos domésticos por habitante	Kg / habitantes por año
Residuo no doméstico total	Toneladas por año
Residuo no doméstico por unidad PIB	Índice (Toneladas / PIB millón de Euro) por año
Consumo total de energía en todos los sectores	TEP (toneladas equivalentes des petróleo) por año
Consumo total de energía por unidad PIB	Índice (Tep / PIB millón de Euro) por año
Consumo total de energía por habitante	Tep / habitantes por año
Consumo de energía en el sector industrial	Tep por año
Consumo de energía en otros sectores (agricultura+servicios+doméstico)	Tep por año
Consumo de energía en el sector transportes	Tep por año

<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Emisiones totales de los seis gases invernadero mencionados en el Protocolo de Kioto	Indices (base anual 1990 = 100) en equivalentes de CO <sub>2</sub> agregados
Producción total de CO <sub>2</sub>	Toneladas por año
Producción total de CO <sub>2</sub> por habitante	Toneladas por habitante por año
Calidad media del agua	Índice Biótico Extendido (I-IV) por año
Población que vive en hogares afectados por ruido de los vecinos o por contaminación debida al tráfico o la industria	Porcentaje sobre la contaminación total por año
Electricidad producida por fuentes de energía renovable (plantas hidráulicas, eólicas, solares, geotermales y biomasa/deshechos)	Proporción entre la electricidad producida en fuentes de energía renovable y el grueso del consumo eléctrico nacional por año

## OR2. Economía (Qué)

### *Descriptor*

El Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) orienta los estilos de vida hacia:

- Políticas activas de mercado laboral que permitan a las mujeres entrar, permanecer o regresar al empleo
- Integración del valor del trabajo no retribuido, generalmente designado como “doméstico”, en los mecanismos que contabilizan los recursos, para representar mejor la contribución de las mujeres a la economía
- Empleo de calidad en actividades dirigidas a salvaguardar los ecosistemas desarrollando procesos y productos respetuosos con el medioambiente.
- Accesibilidad a bienes, productos, servicios, personas y lugares minimizando los costes medioambientales, sociales y sanitarios
- Integración de los costes medioambientales, sociales y sanitarios en la economía

<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
PIB Total	Euro por año
Compañías totales en todos los sectores	Números por año
Compañías en Agricultura	Número por año
Compañías en Industria	Número por año
Compañías en Servicios	Número por año
Empleo total en todos los sectores	Número por año
Empleo en Agricultura	Número por año
Empleo en Industria	Número por año
Empleo en Servicios	Número por año
Empleo estimado en tecnologías, productos y procesos respetuosos con el medioambiente	Porcentaje sobre el empleo total por año
Auetempleo (hombres y mujeres)	Porcentaje sobre el empleo total por año
Empleo a tiempo parcial (hombres y mujeres)	Porcentaje sobre el empleo total por año
Contratos a término fijo (hombres y mujeres)	Porcentaje sobre el empleo total por año
Empleo femenino	Número por año
Empleo femenino	Porcentaje sobre el empleo total por año
Empleo femenino en Agricultura	Porcentaje sobre el empleo en agricultura por año
Empleo femenino en Industria	Porcentaje sobre el empleo en industria por año
Empleo femenino en Servicios	Porcentaje sobre el empleo en servicios por año

<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Auto empleo femenino	Porcentaje sobre el autoempleo por año
Empleo femenino a tiempo parcial	Porcentaje sobre empleo a tiempo parcial por año
Mujeres con contrato a término fijo	Porcentaje sobre contratos a término fijo por año
Estimación de mujeres con trabajo (doméstico) no remunerado	Número por año
Estimación de la contribución del trabajo femenino no retribuido a la economía	Porcentaje del valor del trabajo no remunerado sobre el PIB total por año
Congestión de las carreteras, atascos y pérdida de tiempo	Término medio de horas de atasco por habitante por año
Transporte público atestado	Número medio de horas de congestión por habitante por año
Transporte de pasajeros en coches	División modal en porcentaje de pasajeros-kilómetro (P-km) por año
Transporte de pasajeros en autobus	División modal en porcentaje de pasajeros-kilómetro (P-km) por año
Transporte de pasajeros en tren	División modal en porcentaje de pasajeros-kilómetro (P-km) por año
Transporte de carga por carretera	División modal en porcentaje de toneladas-kilómetro (T-km) por año
Transporte de carga por ferrocarril	División modal en porcentaje de toneladas-kilómetro (T-km) por año
Transporte de carga por agua (mar y canales)	División modal en porcentaje de toneladas-kilómetro (T-km) por año
Transporte de carga por aire	División modal en porcentaje de toneladas-kilómetro (T-km) por año
Intensidad del transporte de pasajeros por unidad PIB	Índice (P-km / PIB Euro) por año
Intensidad del transporte de carga por unidad PIB	Índice (T-km / PIB Euro) por año
Intensidad del transporte de pasajeros por habitante	P-km por habitante por año
Intensidad del transporte de carga por habitante	T-km por habitante por año
Uso de sistemas de comunicación basados en Internet	Porcentaje de usuarios de Internet sobre el total de la población por año
Gasto en Sanidad	Porcentaje del gasto total en sanidad sobre el total PIB por año
Estimación de costes medioambientales y sociales debidos a daños causados por actividades económicas	Porcentaje de costes totales externos sobre el total PIB por año
Estimación de costes medioambientales y sociales debido al transporte	Porcentaje de costes totales externos sobre el total PIB por año

<b>OR3. Socio-cultura (Qué)</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>El Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) orienta los estilos de vida hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar la disponibilidad de los recursos humanos a lo largo de todo el ciclo de vida de la población</li> <li>▪ Reducción de la intimidación, discriminación y acoso sexual contra las mujeres</li> <li>▪ Supresión de barreras de género y estereotipos en las políticas de empleo</li> <li>▪ Reducción del desempleo</li> <li>▪ Aumento de la participación ciudadana en el mercado laboral</li> <li>▪ Mejora en la educación y alfabetización ciudadana</li> <li>▪ Divulgación de conocimientos y habilidades en asuntos medioambientales y de desarrollo sostenible</li> <li>▪ Divulgación de conocimientos y habilidades en políticas de género</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Población total	Número por año
Mujeres	Número por año
Hombres	Número por año
Esperanza de vida femenina	Número de años que se espera que una persona viva, comenzando con edad 0
Esperanza de vida masculina	Número de años que se espera que una persona viva, comenzando con edad 0
Intimidación, discriminación y acoso sexual contra mujeres	Número de denuncias por año
Número total de desempleados	Número por año
Desempleo femenino	Número por año
Desempleo masculino	Número por año
Tasa de desempleo total	Porcentaje de desempleados sobre la fuerza laboral total por año
Población total con edades entre 15 – 64	Número por año
Mujeres con edades entre 15 – 64	Número por año
Hombres con edades entre 15 – 64	Número por año
Tasa total de actividad en la población con edades entre 15-64	Porcentaje de personas con edades entre 15-64 inscritos como fuerza laboral sobre la misma edad por año
Tasa de abandono de la enseñanza secundaria	Porcentaje sobre toda la población estudiantil en centros de enseñanza secundaria por año
Nivel de bachillerato	Porcentaje sobre la población por año
Nivel universitario	Porcentaje sobre la población por año
Preparación a lo largo de la vida	Porcentaje de personas con edades entre 25 – 64 que comenzaron a recibir educación o preparación sobre la población total del mismo grupo de edad por año
Programas de educación y preparación sobre medioambiente y desarrollo sostenible	Número por año
Educación y programas de preparación en políticas de género	Número por año

<b>OR4. Equidad social/entre individuos (Por qué)</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>El Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) orienta los estilos de vida hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (empleo, salario, acceso a la educación y otros servicios)</li> <li>▪ Aumento de la proporción de mujeres en los procesos de toma de decisiones</li> <li>▪ Medidas pro-activas para evitar crisis de vida y riesgos de exclusión social mientras se ayuda a las personas más vulnerables (niños, mayores, aquellos con habilidades diferentes, inmigrantes, nómadas, aquellos con formas particulares de dependencia)</li> <li>▪ Sistemas y servicios de apoyo social para asegurar el cuidado de los niños y facilidades para la atención diaria</li> <li>▪ Reconciliación entre vida laboral y no laboral apoyada por una organización más apropiada del “tiempo social” (escuela, servicios, comercios y tiendas, ocio, etc.)</li> <li>▪ Medidas de seguridad en el trabajo y en la movilidad física</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Tasa de actividad femenina en la población de edad entre 15-64	Porcentaje de mujeres con edades entre 15-64 inscritas como fuerza laboral sobre la población femenina de la misma edad por año
Tasa de actividad masculina en la población de edades entre 15-64	Porcentaje de hombres con edades entre 15-64 inscritos como fuerza laboral sobre la población masculina de la misma edad por año
Tasa de desempleo femenino ( personas desempleadas comprenden personas con edades entre 15 y 74 )	Porcentaje de mujeres desempleadas sobre la fuerza laboral femenina total por año
Tasa de desempleo masculino (personas desempleadas comprenden a personas con edades entre 15 y	Porcentaje de hombres desempleados sobre la fuerza laboral masculina total por año
Mujeres en paro durante un año o más (paradas de larga duración, PLD)	Porcentaje de paradas de larga duración PLD sobre la fuerza laboral femenina por año
Hombres en paro durante un año o más (parados de larga duración PLD)	Porcentaje de parados de larga duración PLD sobre la fuerza laboral masculina total por año
Diferencia de género en la media de los ingresos brutos de hombres y mujeres empleados con edades entre 16 y 64 trabajando 15 + semanales	Porcentaje de la diferencia entre los ingresos de hombres y mujeres sobre los ingresos masculinos por año
Tasa de abandono de estudios secundarios femenino	Porcentaje sobre la población femenina estudiantil en centros de enseñanza secundaria por año
Tasa de abandono de estudios secundarios masculino	Porcentaje sobre la población masculina estudiantil en centros de enseñanza secundaria por año
Mujeres con título de bachillerato	Porcentaje sobre la población femenina por año
Hombres con título de bachillerato	Porcentaje sobre la población masculina por año
Mujeres con título universitarios	Porcentaje sobre la población femenina por año.
Hombres con título universitario	Porcentaje sobre la población masculina por año.
Compañías dirigidas por mujeres	Porcentaje sobre el número de compañías por año
Mujeres en el gobierno local	Porcentaje sobre el total de personas en el gobierno local por año
Desigualdad en la distribución del ingreso equivalente disponible: comparación entre el ingreso más alto y el más bajo	Proporción entre los ingresos totales recibidos por el 20% de la población con los ingresos más altos y aquella recibida por el 20% de la población con menos ingresos

<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Personas en riesgo de pobreza después de transferencia social	Porcentaje de personas bajo el 60% de los ingresos nacionales medios equivalentes disponibles (incluidas transferencias sociales) sobre la población total por año
Gasto público medio para servicios de inclusión social por habitante	Cantidad en EURO por habitante por año
Contribución del gasto de servicios de inclusión social a la familia y menores	Porcentaje sobre el gasto público total para servicios de inclusión social por año
Contribución del gasto de servicios de inclusión social a los mayores	Porcentaje sobre el gasto público total para servicios de inclusión social por año
Contribución del gasto de servicios de inclusión social a los discapacitados	Porcentaje sobre el gasto público total para servicios de inclusión social por año
Contribución del gasto de servicios de inclusión social a personas con formas particulares de dependencia (drogas, alcohol)	Porcentaje sobre el gasto público total para servicios de inclusión social por año
Contribución del gasto de servicios de inclusión social a inmigrantes y nómadas	Porcentaje sobre el gasto público total para servicios de inclusión social por año
Facilidades para la atención infantil	Porcentaje de niños admitidos en casas-cuna y guarderías sobre el número de niños de la misma edad
Facilidades para la atención de mayores	Número de personas mayores de 75 años por coma disponible en centros de cuidado de día para mayores
Planes sociales de organización del tiempo (ciudadano)	Número por año
Accidentes serios en el trabajo (con más de 3 días de baja)	Porcentaje de personas afectadas por accidentes de trabajo serios sobre el número de personas empleadas por año
Muerte y daños relacionados con accidentes de tráfico	Porcentaje de personas afectados por accidentes de tráfico sobre el total de la población por año

<b>OR5. Equidad inter-local/entre territorios (Por qué)</b>	
<i>Descriptor</i>	
El Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) orienta los estilos de vida hacia: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo inter-local equilibrado</li> <li>▪ Relaciones equitativas y solidarias entre las diferentes comunidades locales</li> <li>▪ Divulgación de sistemas conectores de alta tecnología para facilitar los intercambios económicos y socio-culturales</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
PIB por habitante (Euro)	Euros al año
Inmigración	Número al año
Inmigración	Porcentaje de inmigrantes sobre el total de la población al año
Emigración	Número al año
Emigración	Porcentaje de emigrantes sobre el total de la población al año
Redes a través de Internet entre los territorios en cuestión y otras comunidades locales	Número al año
Proyectos de comercio limpio	Número al año

<b>OR6. Equidad inter-temporal/entre generaciones (Por qué)</b>	
<i>Descriptor</i>	
El Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) orienta los estilos de vida hacia: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Igualdad de oportunidades entre generaciones sin discriminación de género</li> <li>▪ Educación para favorecer la integración entre generaciones de diferentes culturas</li> <li>▪ Estudios y evaluación del impacto estratégico de los proyectos (riesgos a largo plazo y cambios perjudiciales) teniendo en cuenta la conservación y el desarrollo de los recursos ambientales</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Población de menos de 15 años	Porcentaje sobre el total de la población al año
Población de más de 65 años	Porcentaje sobre el total de la población al año
Cociente medio de dependencia	Porcentaje de personas de entre 0-14 y de 65 años en adelante (tercera edad) sobre la población de entre 15 y 64 al año
Cociente de la dependencia de la tercera edad	Porcentaje de la tercera edad (de 65 años en adelante) sobre la población de entre 15 y 64 al año
Gasto en prestaciones para el cuidado, alojamiento y asistencia para ancianos	Parte del porcentaje de protección social y gasto de seguridad destinado al cuidado de ancianos en PIB al año
Gasto en prestaciones para el cuidado, facilidades y asistencia para niños	Parte del porcentaje de protección social y gasto de seguridad destinado al cuidado de niños en PIB al año
Tasa de actividad femenina al año en población de 55 a 64 años	Porcentaje de mujeres de entre 55 y 64 años inscritas como trabajadoras sobre la población de mujeres de la misma edad al año
Porcentaje de la actividad de las mujeres al año en población de 25 a 54 años	Porcentaje de mujeres de entre 25 y 54 años inscritas como trabajadoras sobre la población de mujeres de la misma edad al año



<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Porcentaje de actividad de mujeres en población de entre 15 y 24 años	Porcentaje de mujeres de entre 15 y 24 años inscritas como trabajadoras sobre la población de mujeres de la misma edad al año
Porcentaje de actividad de hombres en población de entre 55 y 64 años	Porcentaje de hombres de entre 55 y 64 años inscritos como trabajadores sobre la población de hombres de la misma edad al año
Porcentaje de actividad de hombres en población de entre 25 y 54 años	Porcentaje de hombres de entre 25 y 54 años inscritos como trabajadores sobre la población de hombres de la misma edad al año
Porcentaje de actividad de hombres en población de entre 15 y 24 años	Porcentaje de hombres de entre 15 y 24 años inscritos como trabajadores sobre la población de hombres de la misma edad al año
Alumnos inmigrantes	Número de inmigrantes de entre 0 y 14 años al año
Alumnos inmigrantes sobre el total de inmigrantes	Porcentaje de inmigrantes de entre 0 y 14 años sobre el total de inmigrantes al año
Alumnos inmigrantes en escuelas de primaria	Porcentaje sobre el total de alumnos en escuelas de primaria al año
Deuda de gasto público por habitante	Euros al año
Proyectos sometidos a evaluación del impacto ambiental estratégico	Número de evaluaciones llevadas a cabo al año

### OR7. Diversidad (Cómo)

#### *Descriptor*

El Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) orienta los estilos de vida hacia:

- La innovación y la diversificación en la economía y aspectos socio-culturales, propulsadas por la combinación de recursos endógenos y exógenos
- Identidades y tejidos locales (tradiciones, arte y artesanía, biodiversidad, hábitat, herencia socio-cultural, vocaciones económicas, etc.)

<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Mujeres inmigrantes	Porcentaje de mujeres inmigrantes sobre el total de la inmigración al año
Inmigración desde la Unión Europea (UE25)	Porcentaje sobre el total de inmigrantes al año
Inmigración desde Europa (no desde UE25)	Porcentaje sobre el total de inmigrantes al año
Inmigración desde África	Porcentaje sobre el total de inmigrantes al año
Inmigración desde América	Porcentaje sobre el total de inmigrantes al año
Inmigración desde Asia	Porcentaje sobre el total de inmigrantes al año
Inmigración desde Oceanía	Porcentaje sobre el total de inmigrantes al año
Proyectos de biodiversidad	Número de programas y planes al año
Negocios con certificado de origen local	Número de negocios con certificado al año

<b>OR8. Subsidiariedad (Cómo)</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>El Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) orienta los estilos de vida hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos adicionales al gasto de las autoridades locales sin que reemplacen sus propios ingresos estructurales, al mismo tiempo que se fomenta la devolución de responsabilidades públicas</li> <li>▪ Implicación de la sociedad civil en el suministro de servicios (por ejemplo, gestión de servicios de proximidad como el cuidado familiar y de ancianos, guarderías para los niños, servicios sociales y demás)</li> <li>▪ Mejora y creación de redes locales de producción, distribución y consumo</li> <li>▪ Integración de enfoques verticales en ambas direcciones en los procesos racionalizados de toma de decisiones</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Devolución de las responsabilidades públicas y recursos financieros a los municipios	Porcentaje de los recursos financieros transferidos por el Estado y la Región sobre el total de los réditos públicos disponibles en dicho territorio al año
Implicación de la sociedad civil en los servicios sociales	Número de asociaciones a las que se asignan los servicios al año
Implicación de la sociedad civil en los servicios culturales	Número de asociaciones a las que se asignan los servicios al año
Implicación de la sociedad civil en los servicios ambientales	Número de asociaciones a las que se asignan los servicios al año
Redes locales, asociaciones y grupos para una adquisición y un consumo responsables (por ejemplo, zonas verdes y sociales)	Número al año
Acuerdos institucionales para integrar dimensiones mayores o menores, niveles más altos y más bajos en la toma de decisiones	Número de acuerdos institucionales al año

<b>OR9. Trabajo en equipo y asociación (Cómo)</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>El Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) orienta los estilos de vida hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mejora y creación de redes relacionales (por ejemplo, asociaciones de mujeres, ONGs)</li> <li>▪ Organizaciones interconectadas (por ejemplo, consorcios entre empresas)</li> <li>▪ Alianzas y colaboración entre los sectores público, privado y social, especialmente en empleo, formación, educación, servicios sociales</li> <li>▪ Intercambio de experiencias y buenas prácticas de desarrollo sostenible entre diferentes contextos locales y regionales</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Asociaciones de negocios y comerciales	Número al año
Sindicatos	Número al año
Asociaciones de mujeres	Número al año
Asociaciones de inmigrantes	Número al año
Asociaciones de la familia y los niños	Número al año

<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Asociaciones de personas con diversidad funcional (también llamadas minusválidas)	Número al año
Asociaciones para la igualdad de oportunidades, derechos civiles e inclusión social	Número al año
Asociaciones ambientales	Número al año
Consortios entre compañías	Número al año
Consortio entre empresas sociales (también llamadas tercer sector)	Número al año
Cooperación entre agencias públicas, privadas y sociales en proyectos sobre política y servicios de desarrollo sostenible, empleo, formación, educación e inclusión social	Número de proyectos al año
Cooperación entre los diferentes Municipios para proporcionar servicios coordinados en la política de empleo, formación e inclusión social	Número de cooperación de los servicios al año
Intercambio de buenas prácticas en la política y los servicios de desarrollo sostenible, empleo, formación, educación e inclusión social	Número de proyectos al año

<b>OR10. Participación (Cómo)</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>El Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) orienta los estilos de vida hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de la concienciación en políticas de edad y género, inclusión social y laboral, responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible</li> <li>▪ Implicación de los colaboradores (<i>stakeholders</i>) desde el principio en el análisis de los problemas territoriales y empresariales, y en la elaboración de soluciones adecuadas</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Campañas de información pública relacionadas con la inclusión social, asuntos de género, derechos civiles y laborales	Número al año
Campañas de información pública relacionadas con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa	Número al año
Foros y otros mecanismos organizativos para implicar a los colaboradores ( <i>stakeholders</i> ) en la toma de decisiones	Número al año
Foros y otros mecanismos organizativos para implicar a los trabajadores en la toma de decisiones en lo que se refiere a estrategias corporativas	Número al año
Participación de la mujer en todos los foros y demás mecanismos organizativos antes mencionados	Porcentaje medio aproximado de mujeres sobre todos los miembros de los foros y demás mecanismos organizativos antes mencionados al año

## POTENCIAL SOCIAL SLD: Descriptores e Indicadores

El enfoque del SLD responde a la siguiente pregunta: **¿Qué capacidad social ha de construirse para seguir la Orientación del SLD?**

<b>¿Quién? Capital Institucional (CI)</b>	Capacidad de gobierno
<b>¿Quién? Capital Humano (CH)</b>	Capacidad de los trabajadores, gente en riesgo de exclusión social, empresarios, etc.
<b>¿Quién? Capital Social (CS)</b>	Capacidad de las estructuras en red de la sociedad civil

### Capital Institucional (CI)

<b>CI1. Distribución de las competencias para la toma estratégica de decisiones</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos institucionales en los cuales una distribución fraccionada de la competencia permite a las autoridades locales decidir sobre el desarrollo sostenible, el empleo, la formación, y la política social y sanitaria</li> <li>▪ Métodos y procedimientos que favorecen una interacción cercana entre las autoridades locales y los actuantes de los sectores privado y social, incluidos varios representantes de los intereses económicos, socio-culturales y ambientales</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Competencia atribuida a los municipios en la política de desarrollo sostenible	Opción múltiple: Completa/Parcial/Nula
Competencia atribuida a los municipios en la política de empleo y formación	Opción múltiple: Completa/Parcial/Nula
Competencia atribuida a los municipios en la política de inclusión social	Opción múltiple: Completa/Parcial/Nula
Competencia atribuida a los municipios en la política de salud	Opción múltiple: Completa/Parcial/Nula
Nuevos métodos y procedimientos de <i>Governance</i> implementados en proyectos y planes	Número de proyectos y planes al año

<b>CI2. Autonomía del presupuesto para el apoyo de la toma estratégica de decisiones</b>
<i>Descriptor</i>
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Libertad de opción asignada a las autoridades locales en los presupuestos públicos</li> <li>▪ Participación de los colaboradores (<i>stakeholders</i>) locales en las decisiones acerca de la asignación de los presupuestos públicos</li> </ul>

<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Total de los financiamientos públicos “no-destinados” transferidos por el Estado y la Región a los Municipios	Porcentaje de los recursos financieros sin asignación obligatoria sobre el total transferido por parte del Estado y la Región al año
Mecanismos institucionales para implicar a los colaboradores ( <i>stakeholders</i> ) en la toma de decisiones de los presupuestos públicos	Número de organismos consultivos de los colaboradores ( <i>stakeholders</i> ) al año

<b>CI3. Interacciones equilibradas</b>	
<i>Descriptor</i>	
El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las interacciones destinadas a garantizar los derechos a las partes y ciudadanos del sistema local a través de estructuras y servicios apropiados</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Centros y comités para la igualdad de oportunidades (por ejemplo, hombres y mujeres), derechos civiles, derechos del niño, etc.	Número al año
Participación de los grupos de inmigrantes en la toma de decisiones del gobierno local (por ejemplo, estatutos, resoluciones y estructuras)	Número de Municipios al año

<b>CI4. Acceso a información, diálogo y debate</b>	
<i>Descriptor</i>	
El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La información y el debate sobre el desarrollo sostenible, el empleo, la formación y las políticas sociales y otras asociadas para favorecer las tramas conectivas entre los actores locales, las comunidades y las instituciones</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Redes de comunicación interactivas con los ciudadanos, por ejemplo, e-gobierno	Número al año

### Capital Humano (CH)

<b>CH1. Percepción de varios enfoques de desarrollo</b>
<i>Descriptor</i>
El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voluntad y prácticas de los colaboradores (<i>stakeholders</i>) locales para abrir su visión y su modo de pensar, y observar nuevas materias y concepciones en el desarrollo local</li> </ul>

<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Talleres y seminarios enfocados hacia el desarrollo sostenible, la inclusión social, la política de géneros y la gerencia de la edad	Número al año
Publicaciones sobre el desarrollo sostenible	Número al año
Redes de comunicación interactiva (a través de Internet) sobre el desarrollo sostenible, la inclusión social, la política de géneros y la gerencia de la edad	Número al año

<b>CH2. Creatividad e innovación emprendedora</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La capacidad reproductiva del contexto social, basado en las raíces culturales comunes, la movilización de los recursos potenciales y la investigación</li> <li>▪ Fertilización de las estructuras económicas locales para incluir el negocio simple en los flujos de las relaciones de producción externas e internas</li> <li>▪ Responsabilidad Social Corporativa (RSC)</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Tamaño medio del negocio en todos los sectores económicos	Número de empleados por unidad local al año
Tamaño medio del negocio en la Agricultura	Número de empleados por unidad local al año
Tamaño medio del negocio en la Industria	Número de empleados por unidad local al año
Tamaño medio del negocio en Servicios	Número de empleados por unidad local al año
Negocios con los certificados ISO 14001, EMAS II, Vision 2000 y SA 8000	Número de negocios al año

<b>CH3. Capacidad de enfrentarse a la complejidad y de anticipar el cambio</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategias de nivel local capaces de aumentar la capacidad de los colaboradores (<i>stakeholders</i>) locales para anticipar los cambios y para enfrentarse a un gran número de problemas y encontrar soluciones que reduzcan la incertidumbre a través de la gerencia sostenible de los recursos endógenos</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Planes para recuperación de desechos	Número al año
Planes para energías renovables	Número al año
Planes para tecnologías limpias	Número al año
Planes para bio-construcción	Número al año
Planes para cultivo orgánico	Número al año
Planes para gerencia sostenible del agua	Número al año
Planes para turismo sostenible	Número al año
Planes para logística sostenible	Número al año
Planes para consumo responsable	Número al año
Planes para adquisición de zonas verdes	Número al año
Cursos de formación sobre desarrollo sostenible	Número al año
Cursos de formación sobre inclusión social y política de géneros	Número al año

<b>CH4. Empleabilidad</b>	
<i>Descriptor</i>	
El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejora en la capacidad de participación activa en el mercado de trabajo a través de vías personalizadas, autoempleo y creación de empleo, apoyado por el <i>empowerment</i> individual y colectivo</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Cursos de formación en el <i>empowerment</i> (fortalecimiento y construcción de capacidad) de la mujer	Número al año
Cursos de formación en autoempleo y creación de empresas	Número al año
Cursos de formación en etapas para fomentar el empleo	Número al año
Cursos de formación en responsabilidad ambiental y social corporativa	Número al año
Proyecto específicamente destinado a la inserción laboral de gente en riesgo de exclusión social (por ejemplo, mujeres, inmigrantes, minusválidos, “sin techo”)	Número al año

<b>CH5. Confianza en los recursos propios sin necesidad de comprometer a terceros</b>	
<i>Descriptor</i>	
El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La colaboración entre los actuantes locales para la utilización de los recursos endógenos y exógenos de forma sinérgica</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Agencias interdepartamentales e intersectoriales	Número al año
Planes comunes de comercialización territorial	Número al año
Conferencias con otras comunidades locales de la UE	Número al año

<b>CH6. Integración de habilidades sociales y técnicas para procesos innovadores</b>	
<i>Descriptor</i>	
El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mejora en la capacidad de ser socialmente activo y de tener habilidades profesionales y técnicas a través de la integración de conocimientos “tácitos” (encajados en el contexto social) y codificados (métodos de aprendizaje formalizados)</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Cursos de formación vocacional que integran aptitudes sociales y técnicas	Número al año

Capital Social (CS)

<b>CS1. Conocimiento local para procesos de diversificación</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos de diversificación de la economía, socio-cultura y medioambiente, basados en el descubrimiento y la re-codificación del conocimiento local y de las cualidades territoriales específicas</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Proyectos de diversificación económica, ambiental y socio-cultural local	Número al año
Proyectos de investigación en identidades locales, artesanía y arte, herencia cultural y otros recursos endógenos	Número al año

<b>CS2. Cohesión multicultural para realzar el desarrollo local</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La apertura de interrelaciones entre los diferentes conocimientos y culturas, teniendo en cuenta tanto los componentes actuales como los futuros en el contexto local</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Programas para la emersión de actividades de mercado negro	Número al año
Proyectos de integración multicultural y de inserción laboral-social	Número al año
Inmigrantes auto-empleados (personas que trabajan e su propio negocio, granja o práctica profesional)	Número al año
Relaciones entre inmigrantes auto-empleados y fábricas locales emprendedoras	Porcentaje de los inmigrantes auto-empleados sobre el total del número de compañías locales al año

<b>CS3. Cohesión social</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de inclusión social que mejoran las redes de ayuda y confianza mutua, las relaciones interpersonales, el sentimiento de pertenencia, mientras implican a los operadores y comunidades locales</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Planes locales de inserción social (vivienda, transporte social, cuidado de niños, inmigrantes, tercera edad, etc.)	Número al año



<b>CS4. Movilización de todos los agentes</b>	
<i>Descriptor</i>	
El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agentes de desarrollo local, orientadores y animadores de interacciones múltiples entre los colaboradores (<i>stakeholders</i>) a través de un flujo de conocimiento destinado a la construcción de capacidad (<i>capacity building</i>)</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Agencias de desarrollo local y de inserción social	Número al año

<b>CS5. Sistema de valores compartido</b>	
<i>Descriptor</i>	
El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El conocimiento y los valores compartidos entre los colaboradores (<i>stakeholders</i>) de las interdependencias socio-culturales, ambientales y económicas</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Comités y foros relevantes para implicar a los colaboradores ( <i>stakeholders</i> ) en las evaluaciones del impacto estratégico (interdependencias socio-culturales, ambientales y económicas) de las estrategias territoriales	Número al año
Foros y otros mecanismos organizativos para implicar a los trabajadores en las evaluaciones ambientales/sociales de las estrategias corporativas	Número al año

<b>CS6. Visiones de desarrollo compartidas</b>	
<i>Descriptor</i>	
El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) está facilitado por:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de pensamiento estratégico a largo plazo claramente expresado a modo de planes y proyectos territoriales, de acuerdo con los colaboradores (<i>stakeholders</i>) locales a través de procesos de toma de decisiones participativos</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Pactos de desarrollo territorial	Número al año
Procesos de la Agenda Local 21	Número al año

## DINÁMICA SLD: Descriptores e Indicadores

El enfoque SLD responde a la siguiente pregunta: **¿Qué energías conductoras han de estimularse para permitir al Potencial Social la producción de cambios a favor del SLD?**

Los aspectos de Dinámica SLD son representados por las siguientes 6 palancas de transformación (Cuándo) que favorecen cambios positivos de la gestión y reparto de servicios

<b>D1. Comprensión del problema</b>	
<i>Descriptor</i>	
Los cambios a favor del Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) pueden estar producidos por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intra e inter- transparencia organizativa de los servicios para así encontrar soluciones localmente adecuadas a través de una mejor comprensión de la materia de edad y género, con un enfoque específico en las mujeres trabajadoras</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Existencia de buenas practicas de colaboración permanente entre los colaboradores ( <i>stakeholders</i> ) y los servicios bajo investigación que integran los campos de género, empleo, inserción social y política sanitaria	Número al año
Existencia de comités y grupos conjuntos que implican empleo, formación, y servicios sociales y sanitarios en la gestión de la edad y el género	Número al año

<b>D2. Aprendizaje colectivo abierto</b>	
<i>Descriptor</i>	
Los cambios a favor del Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) pueden estar producidos por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La capacidad de utilizar nuevos enfoques, métodos e instrumentos para proporcionar de mejor forma servicios capaces de invertir en capital institucional, humano y social</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Existencia de buenas prácticas de empleo, formación, servicios sociales y sanitarios implicados en iniciativas locales para el desarrollo sostenible	Número al año

<b>D3. Negociación y codecisión</b>	
<i>Descriptor</i>	
Los cambios a favor del Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) pueden estar producidos por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La capacidad de implicar a todos los colaboradores (<i>stakeholders</i>) relevantes en los procesos de negociación para alcanzar decisiones comunes sobre la integración de empleo, género, edad, inserción social y política sanitaria dentro de una estrategia exhaustiva para el desarrollo local</li> </ul>	

<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Existencia de buenas prácticas de colaboración permanente entre los colaboradores ( <i>stakeholders</i> ) y los servicios para integrar los campos de género, empleo, inserción social y política sanitaria	Número al año

<b>D4. Creación de una visión común</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>Los cambios a favor del Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) pueden estar producidos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Claras visiones y misiones organizativas para motivar al personal de servicios, y al mismo tiempo que sean fáciles de entender para los implicados (mujeres trabajadoras del grupo de edad) y los demás colaboradores (<i>stakeholders</i>)</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Existencia de declaraciones claras sobre la misión y la visión de los servicios y de los planes y proyectos integrados	Número al año

<b>D5. Orientación al cliente</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>Los cambios a favor del Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) pueden estar producidos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención centrada en mujeres trabajadoras y mujeres en riesgo de exclusión social como “implicado y recurso” de los servicios</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Existencia de códigos y estatutos de los servicios orientados hacia el implicado que tratan sobre la inserción social, el empleo y la política de género	Número al año
Existencia de Círculos y Concilios de Calidad con la implicación de los clientes o sus representantes	Número al año

<b>D6. Orientación del Resultado</b>	
<i>Descriptor</i>	
<p>Los cambios a favor del Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) pueden estar producidos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad, transparencia y efectividad de los servicios según los resultados esperados de los planes, los proyectos y las iniciativas locales</li> </ul>	
<i>Indicadores clave</i>	<i>Unidades de medida</i>
Existencia de buenos sistemas de seguimiento y evaluación de los resultados esperados de las políticas, los planes y la entrega del servicio	Número al año

## Estructura del Plan de Acción

Las hipótesis de acciones innovadoras sacadas del Análisis de Contexto Local son la materia prima necesaria para elaborar un Plan de Acción consolidado concerniente a un área de estudio local.

Los procedimientos para elaborar un Plan de Acción son facilitados por el sistema on-line (a base de Internet) SLD (ver Capítulo 10) a través de formularios específicos que deben ser rellenados por el equipo de proyecto (investigadores):

- determinar trayectorias factibles (Paso 1)
- mejorar y priorizar la hipótesis finales (Paso 2)
- completar el Plan de Acción con medidas organizativas y financieras (Paso 3)

### Paso 1: determinar trayectorias factibles

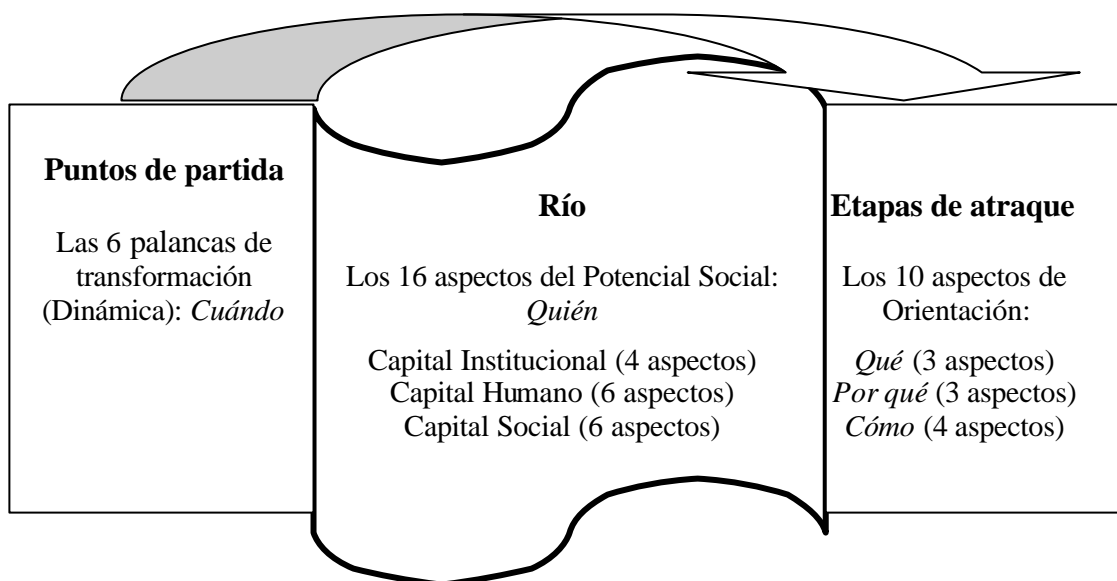
Cada equipo de trabajo apoyado por el Grupo Consultivo Local asociado (LAG), examina las relaciones entre las hipótesis de acciones innovadoras para identificar las combinaciones apropiadas contestando a las siguientes preguntas clave:

- ¿Qué palancas de transformación (Dinámica) pueden ser utilizadas para actuar mejor sobre los factores claves locales (Potencial Social) a fin de promover trayectorias factibles hacia un desarrollo de vida sostenible (Orientación)?

Esto es como cruzar un río en una serie de puntos diferentes en botes apropiados. Los puntos de salida están en la parte izquierda del río y consisten en las seis palancas de transformación que suministran a los botes la energía necesaria (e.j.combustible y equipos) para cruzar el río.

Las etapas de atraque están en el lado derecho del río y consisten en diez aspectos que orientan el cruce del río por las trayectorias adecuadas.

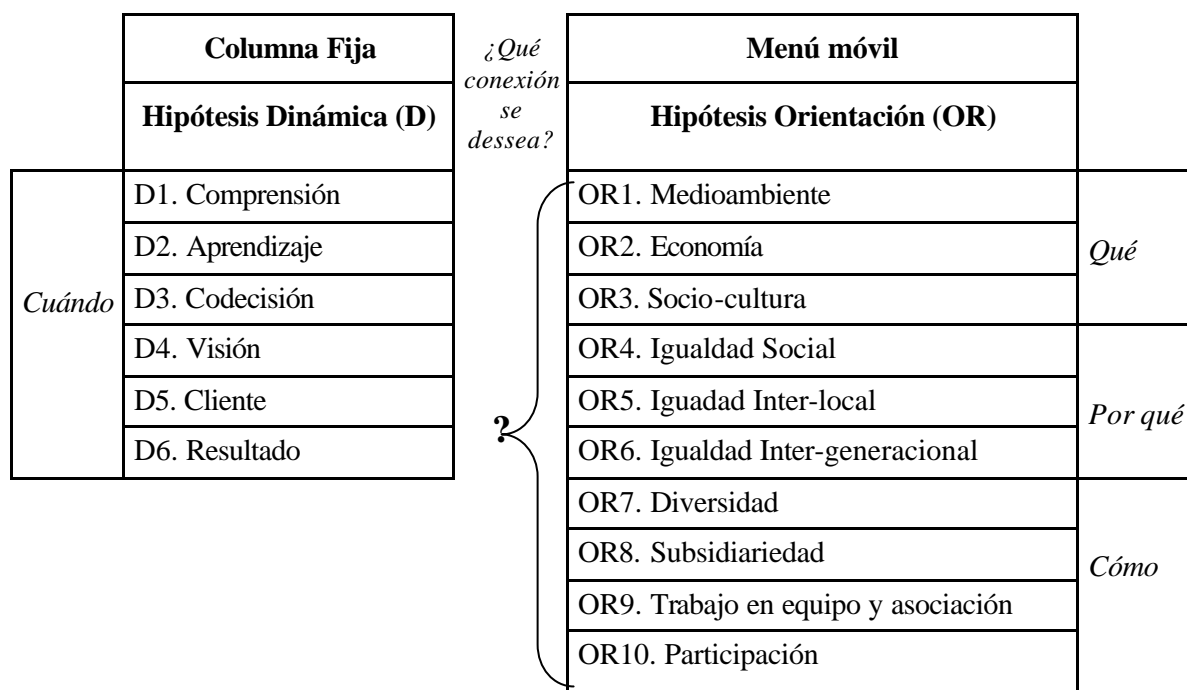
Los botes hacen posible que se cruce el río encarando las dificultades y los desafíos de cada trayectoria. Los botes deben ser utilizados de acuerdo con su capacidad específica. Por lo tanto los botes son constituidos por los dieciséis aspectos del potencial social.



Por lo tanto, se necesitan dos etapas para contestar la pregunta antes mencionada:

- la etapa de conexión donde las trayectorias hacia el SLD se identifican contemplando la mejor asociación entre las acciones innovadoras de cada palanca Dinámica y aquellas que contemplan uno o más aspectos de la Orientación
- la etapa de colocación donde las acciones innovadoras que estimulan y mejoran uno o más aspectos del Potencial Social se colocan sobre estas trayectorias

Un formulario específico permite que el equipo de proyecto combine las hipótesis. El formulario comienza con la etapa de conexión, pidiendo para qué hipótesis de la Orientación tienen que asociarse a las hipótesis de la Dinámica. Para contestar la pregunta las seis hipótesis relativas a la Dinámica se muestran en una columna fija, mientras que las diez hipótesis relativas a la Orientación aparecen en un menú móvil del cual se pueden seleccionar los ingredientes más apropiados.



Hipótesis Intermedias	Trayectorias
	D1 + una o más OR
	D2 + una o más OR
	D3 + una o más OR
	D4 + una o más OR
	D5 + una o más OR
	D6 + una o más OR

Una vez decididas las líneas de conexión, el formulario enfoca la atención del equipo de proyecto en la etapa de colocación. El formulario pregunta sobre qué hipótesis del Potencial Social tienen que colocarse en cada una de las trayectorias anteriores. Para contestar a la pregunta las seis hipótesis conectadas entre la Dinámica y la Orientación se informan en una columna fija, mientras las cuatro hipótesis relativas al Capital Institucional y las seis hipótesis relativas respectivamente al Capital Humano y Social aparecen en un menú móvil del cual se pueden seleccionar los ingredientes más apropiados.

Columna fija	<i>¿Qué colocación se desea?</i>	Menú móvil	
Trayectorias		Hipotesis de Potencial Social	
A)	}	CI1. Distribución de las competencias	<i>¿Quién?: Capital Institucional (CI)</i>
B)		CI2. Autonomía de presupuesto	
C)		CI3. Interacciones equilibradas	
D)		CI4. Información y debate	
E)		CU1. Variedad de enfoques	<i>¿Quién?: Capital Humano (CH)</i>
F)		CU2. Creatividad / innovación	
		CU3. Complejidad / cambio	
		CU4. Empleabilidad	
		CU5. Autoconfianza	
		CU6. Integración de habilidades	
		CS1. Conocimiento local	<i>¿Quién?: Capital Social (CS)</i>
		CS2. Cohesión multicultural	
		CS3. Cohesión social	
		CS4. Movilización	
		CS5. Sistema de valores compartido	
		CS6. Visiones compartidas	

Hipótesis Finales	Trayectorias
	A + uno o más Potencial Social
	B + uno o más Potencial Social
	C + uno o más Potencial Social
	D + uno o más Potencial Social
	E + uno o más Potencial Social
	F + uno o más Potencial Social

Paso 2: mejorar y priorizar la hipótesis finales

De la combinación de etapas anterior surgen seis trayectorias principales y el formulario siguiente permite que el equipo de proyecto elabore adelante los contenidos de las hipótesis relacionadas en términos de:

<b>Descripción corta = Finalidad</b>
<b>Resultados esperados</b>
<b>Medidas de financiación y organización</b>

Los contenidos varios de cada hipótesis pueden de hecho ser contruidos de mejor manera:

- algunos de ellos juegan un papel más amplio que otros; por lo tanto contribuyen a la descripción corta
- algunos de ellos describen expectativas y resultados probables; por lo tanto pueden ser utilizados para identificar resultados esperados
- algunos de ellos consideran asuntos más prácticos que otros contemplando dinero, estructuras, sistemas y medidas específicas o procedimientos; por lo tanto pueden utilizarse para centrar la atención en medidas concretas de naturaleza financiera u organizativa

Corresponde al equipo de proyecto elaborar las seis hipótesis agregadas para presentarlas de manera completa de acuerdo con la estructura mencionada anteriormente.

Una vez definidas las seis estrategias agregadas, el equipo de proyecto y el Grupo Consultivo Local (LAG) asociado determinan el orden de prioridad.

Las prioridades son necesarias para sugerir acciones factibles con una perspectiva de tres años. Este es el primer período de tiempo durante el cual el Plan de Acción será puesto en funcionamiento después del final de un proyecto SLD a través de:

- coordinación ente cuerpos de apoyo, agencias de desarrollo local, departamentos y servicios de las administraciones públicas locales
- movilización de los stakeholders locales y sus redes de trabajo

Se puede dar prioridad debatiendo la correlación entre las seis hipótesis para llegar a una decisión compartida entre investigadores y stakeholders. Un método más fácil y eficiente es la “bolsa de puntuaciones”. Se adjudica un presupuesto de seis puntos a cada participante en la decisión. Este puede distribuir los puntos según su opinión, tanto en los casos extremos de atribuir los seis puntos a una hipótesis principal, o de asignar por igual un punto a cada hipótesis. La puntuación total obtenida por cada hipótesis determina la escala de prioridades.

Paso 3: completar el Plan de Acción con medidas organizativas y financieras

Las medidas financieras y organizativas se pasan a un formulario específico donde el equipo de proyecto, en consulta con el Grupo Consultivo Local (LAG), escribe en cada sección de la intervención:

- la duración
- el presupuesto necesario
- la fuente de ingresos (e.j. Programas Operacionales Regionales, Documentos de Programación Única relacionados con los Fondos Europeos Estructurales; fondos de las Cámaras de Comercio, institutos financieros privados, asociaciones y redes de trabajo de los stakeholders)
- el departamento o agencia responsable de organizar las medidas consideradas

Este formulario puede ser rellenado sólo si existe información sobre las decisiones tomadas por los políticos, considerando que el Plan de Acción lo elaboran stakeholders e investigadores para:

- favorecer decisiones adicionales
- mejorar estrategias y políticas locales sin substituir los procesos institucionales normales de la toma de decisión según las reglas de democracia existentes en el contexto local afectado
- ser presentado a los políticos locales como un producto para ser negociado a fin de llegar a acuerdos en cada una (o algunas) de las medidas sugeridas

La presentación del Plan de Acción consiste en tres informes relacionados. Sus versiones preliminares son automáticamente producidas por el sistema on-line SLD (ver Capítulo 10) y permiten que el equipo de proyecto (investigadores) elabore la versión final con integraciones en:

- Resumen (4 párrafos)
- Plan de Acción (6 Capítulos, cada uno para cada Hipótesis Principal – Trayectoria)
- Análisis de Contexto Local (32 Capítulos, cada uno para cada Aspecto SLD)



## Resumen

Este Capítulo explica como elaborar un Plan de Acción territorial implicando a los stakeholders locales mediante métodos, procedimientos e instrumentos específicos .

<b>Métodos, procedimientos e instrumentos</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Resultados esperados</b>
Análisis de Contexto Local	Utilizar, de manera estratégica, el análisis SWOT (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) de acuerdo con los 32 aspectos del enfoque SLD y a través de seis pasos principales	Recopilación y combinación de opiniones y puntos de vista individuales para determinar hipótesis exhaustivas de acciones innovadoras
Descriptores e indicadores de Orientación	Guiar el análisis SLD / SWOT con una orientación clara sobre Qué, Por qué y Cómo hacer en los años siguientes	Armonización de los contenidos del Análisis de Contexto Local en diferentes áreas de estudio respetando y valorizando sus diversidades
Descriptores e indicadores del Potencial Social	Guiar el análisis SLD / SWOT hacia el incremento de la capacidad en Capital Institucional, Humano y Social, esto es el Quien de una Mejor Governance en los años siguientes	
Descriptores e indicadores de la Dinámica	Guiar el análisis SLD / SWOT con energías conductoras que hagan posible el cambio en los años siguientes (Cuándo)	
Plan de Acción	Combinar todas las evaluaciones y decisiones en 6 trayectorias consolidadas principales a través de las cuales el potencial social local se estimula para moverse hacia el Desarrollo de Vida Sostenible. Esto significa mejorar y priorizar las hipótesis finales de cambio a través de tres pasos principales	Cursos de acción dirigidos a la mejora de la capacidad de anticipar y gestionar el cambio en una perspectiva de tres años

El equipo de proyecto tiene que integrar la capacidad investigadora con habilidades para la animación, orientación y formación: una integración que es necesaria también para las Iniciativas Piloto ilustradas en el siguiente Capítulo.



## CAPÍTULO 8: INICIATIVAS PILOTO

### Introducción

*El enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) tiene como meta mejorar la capacidad de los stakeholders para definir medidas innovadoras para la gestión de la edad y el género en sistemas empresariales a través de interrelaciones fluidas e integración entre trabajo, familia y sociedad.*

Las Iniciativas Piloto contienen hipótesis de acciones innovadoras a nivel empresarial. Éstas contemplan estrategias de organización del trabajo, comportamientos y recursos humanos. Las medidas previstas por los Planes de Acción apoyan y refuerzan estas estrategias, mientras que unen responsabilidades de las compañías, del sector público y de la sociedad civil.

Las Iniciativas Piloto derivan de un Análisis de Lugar de Trabajo realizado por el equipo de proyecto, en consulta con los stakeholders implicados en el Grupo Local de Proyecto (LPG - Capítulo 6), a través de las siguientes fases:

- selección de una muestra de negocios locales y una muestra de mujeres trabajadoras
- elaboración de cuestionarios específicos pero comparables para administrarlos a las dos muestras
- agregación y evaluación final de los resultados de los cuestionarios en relación con las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (análisis SLD / SWOT) utilizando los 10 aspectos de Orientación que contestan las preguntas "Qué" y Por qué" (Capítulo 1) "y Cómo" (Capítulo 2) del enfoque SLD (Desarrollo de Vida Sostenible)
- elaboración de hipótesis de acciones innovadoras para enmarcar las Iniciativas Piloto empresariales

Se formula un Descriptor específico para cada uno de los 10 aspectos de Orientación SLD junto con una serie de Indicadores para facilitar un Análisis de Lugar de Trabajo más profundo, así como supervisar los impactos de las acciones innovadoras una vez éstas están en funcionamiento.

Los párrafos siguientes se dedican a describir:

- Muestras y cuestionarios
- Descriptores de orientación, indicadores y puntos de los cuestionarios
- Análisis de Lugar de Trabajo
- Estructura de las Iniciativas Piloto

## Muestras y cuestionarios

Tanto las dimensiones como los componentes de las dos muestras (empresas locales y mujeres trabajadoras mayores) han de formularse de acuerdo con las características específicas del contexto local de cada área de estudio. Estas características se identifican a través de los resultados en curso del Análisis del Contexto Local (LCA, Capítulo 7), que permite a los investigadores y *stakeholders* percibir potenciales y necesidades, también a nivel empresarial, según el significado y la dirección de las trayectorias del SLD (Desarrollo de Vida Sostenible).

Después de casi ocho meses de Análisis del Contexto Local, cada equipo de proyecto es capaz de identificar, en colaboración con el Grupo de Proyecto Local (LPG), las dos muestras dentro de un límite aconsejado de un máximo de 20 empresas y 100 mujeres trabajadoras mayores.

Se han de suministrar tres cuestionarios a las dos muestras:

- uno sobre el perfil de la compañía.
- uno dedicado al benchmarking de la compañía.
- uno que explora las condiciones de vida de las mujeres trabajadoras mayores

Los tres cuestionarios se formulan según los Descriptores de los 10 aspectos de Orientación que contestan las preguntas “Qué, Por qué” y “Como” del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) en un contexto empresarial.

Aunque cada cuestionario tiene un propósito diferente, los campos y temas de investigación están estrictamente relacionados unos con otros para:

- proporcionar los resultados finales para que sean determinados y comparados de un modo exhaustivo
- formular hipótesis coherentes de acciones innovadoras que incumban la las Iniciativas Piloto de las empresas
- utilizar estas hipótesis para integrar y fortalecer aquellas consideradas en los Planes de Acción territoriales

El primer cuestionario (perfil de la compañía) explora las estrategias corporativas que tratan:

- la organización del trabajo
- el comportamiento organizativo
- la gerencia de los recursos humanos, incluyendo aspectos de edad y género

El segundo cuestionario (benchmarking de la compañía) trata sobre el funcionamiento corporativo, a través de :

- datos del *Estado de Activos y Pasivos* que da la información de las inversiones totales, activos materiales, inmateriales y financieros; estos datos sólo pueden ser utilizados por los 6 aspectos SLD, con excepción de la Diversidad y las tres Igualdades (entre individuos, entre territorios y entre generaciones)
- datos de la Cuenta de Ganancias y Pérdidas que da la información sobre el volumen de ventas y adquisición, costes de producción, comerciales, administrativos, basing y trabajo, amortizaciones y reservas; estos datos pueden ser utilizados por todos los 10 aspectos del SLD

- estimación de las propiedades ambientales y socio-culturales del volumen de ventas, como porcentajes del valor total creado
- información específica de los bienes y servicios adquiridos de las empresas con un perfil de calidad social y ambiental, así como de los bienes y servicios adquiridos de las empresas con base local

El tercer cuestionario está dedicado a las mujeres trabajadoras mayores, e investiga las características principales de:

- sus condiciones en la organización del trabajo y en los lugares de trabajo, incluyendo aspectos como la salud, el género, la discriminación y su papel, así como la implicación y la participación en los procesos de toma de decisiones.
- el estado de su empleo y las salidas de su carrera, incluyendo los procesos de aprendizaje y formación
- tiempo de trabajo y de vida personal, incluyendo condiciones de familia

Los indicadores y los artículos de los tres cuestionarios están relacionados por los Descriptores de los 10 aspectos de Orientación SLD, por ejemplo:

<b>OR 1. Medio ambiente (Qué)</b> Descriptor
<b>Perfil de la Compañía</b> Indicadores clave/ Unidad de medida
<b>Benchmarking de la Compañía</b> Partida (ítem) de la Cuenta de Ganancias y Pérdidas in EURO Partida (ítem) del Estado de Activos y Pasivos in EURO
<b>Mujeres trabajadoras mayores</b> Artículos de preguntas de respuesta múltiple o única

En la sección siguiente, se proporciona una presentación detallada de los cuestionarios.

## ORIENTACIÓN SLD: Descriptores, Indicadores y los Artículos de los cuestionarios

El enfoque SLD contesta la pregunta siguiente: **¿Qué dirección se debería dar a los sistemas corporativos?**

¿Qué queremos preservar?	La integración entre las tres <b>Dimensiones de Desarrollo</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medio Ambiente</li> <li>▪ Economía</li> <li>▪ Socio-cultura</li> </ul>
¿Por qué queremos preservarlo?	Para integrar las tres <b>Dimensiones de Equidad</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equidad social / entre individuos</li> <li>▪ Equidad interlocal / entre territorios</li> <li>▪ Equidad intertemporal / entre generaciones</li> </ul>
¿Cómo queremos preservarlo?	A través de la integración de los cuatro <b>Principios Sistémicos</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversidad</li> <li>▪ Subsidiariedad</li> <li>▪ Trabajo en equipo y compañerismo (<i>networking &amp; partnership</i>)</li> <li>▪ Participación</li> </ul>

Los descriptores siguientes subrayan los problemas principales a tener en cuenta en el Análisis de Lugar de Trabajo junto con indicadores y puntos de los cuestionarios relacionados.

La selección de los indicadores y puntos ha sido realizada teniendo en cuenta una amplia literatura, tal como:

- los Indicadores de Desarrollo Sostenible (SDI), elaborados por la Comisión Europea (CEC, 2005e)
- los indicadores del comportamiento medioambiental relacionados con un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS (CEC, 2003a)
- los cuestionarios sobre las condiciones laborales, gerencia de la edad y de género actualmente y generalmente utilizados por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Laborales (EF, 1997a, 2000, 2001, 2003b, 2003c, 2005)

<b>OR1. Medio ambiente (Qué)</b>
<i>Descriptor</i>
<p>El Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) orienta las estrategias corporativas hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La reducción del consumo de los recursos naturales, la reutilización de los productos, el reciclaje de los productos, los repuestos, semi-productos y deshechos (principio de las “3Rs” para la protección de los ecosistemas)</li> <li>▪ Divulgación de tecnologías, productos y procesos limpios</li> <li>▪ Prevención y reducción de la polución</li> <li>▪ Utilización de fuentes renovables de energía</li> <li>▪ Lugares de trabajo saludables y seguros</li> <li>▪ Supresión de las barreras físicas y los riesgos para prevenir el desgaste y desgarrar de la capacidad humana</li> <li>▪ Diseños de trabajo ergonómicos y mejoras para compensar el deterioro físico</li> </ul>

<b>Perfil de la Compañía</b>		
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles
Residuos totales	Toneladas al año	
Residuos por unidad de facturación o volumen de ventas	Índice (Toneladas/Volumen de ventas en Euros) al año	
Residuos peligrosos	Porcentaje de residuos peligrosos sobre el total de residuos al año	
Total de embalajes	Toneladas al año	
Consumo total de energía	Megajulios (MJ) al año	
Consumo total de energía por unidad de facturación	Índice (MJ /facturación en euros) al año	
Utilización de fuentes de energía renovables (plantas hidroeléctricas, eólicas, solares, geotermales y de biomasa/deshechos)	Cociente entre la energía derivada de fuentes renovables y el consumo de energía total al año	
Emisiones totales de gases del efecto invernadero y producción de CO2	Toneladas al año de equivalentes a CO2 añadidos	
Producción total de CO2 por unidad de facturación	Índice (Toneladas/facturación en Euros) al año	
Consumo de agua	Toneladas al año	
Consumo de agua por unidad de facturación	Índice (Toneladas/facturación en Euros) al año	
Contaminación del suelo por metales pesados, pesticidas, nutrientes, etc.	M <sup>2</sup> (metros cuadrados) de suelo contaminado al año	
Calidad del agua en el lugar de trabajo	Concentración máxima de sustancias dañinas en miligramos por litro	
Riesgos para la salud y estrés en el lugar de trabajo (I)	Nivel máximo de ruido en decibelios en el lugar	
Riesgos para la salud y estrés en el lugar de trabajo (II)	Porcentaje entre unidades de lugares de trabajo insalubres sobre el total de unidades de lugares de trabajo	
Diseño ergonómico y supresión de barreras físicas	Porcentaje de unidades de lugares de trabajo revisadas–y/o mejoradas al año	

<b>Benchmarking de la Compañía (Índices SLD)</b>
<i>Partida (item) de la Cuenta de Ganancias y Pérdidas en Euros</i>
Facturación/volumen de ventas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimación (en porcentaje) de la propiedad ecológica atribuible al valor de la venta</li> </ul>
Costes de Producción: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquisición de materias primas, materiales complementarios y bienes reciclables, reciclados y sustitutivos de materiales peligrosos</li> <li>▪ Bienes y servicios adquiridos de compañías ambientalmente responsables (por ejemplo, ISO 14001, EMASII)</li> <li>▪ Gastos de producción relacionados con la utilización de recursos renovables y reciclados (energía, agua, etc.)</li> <li>▪ Gastos y cargos comerciales por logística y sistemas de transporte con ahorro ambiental</li> <li>▪ Gastos y cargos comerciales por embalaje reutilizable y reciclado</li> <li>▪ Gastos de leasing para sistemas de protección ambiental</li> </ul>

<b>Benchmarking de la Compañía (SLD Índices)</b>	
<i>Partida (item) del Estado de Activos y Pasivos en Euros</i>	
Activos materiales:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas para el ahorro de energía y eficacia</li> <li>▪ Sistemas para el aborro de agua, eficacia y reciclaje</li> <li>▪ Sistemas para minimizar las emisiones de efecto invernadero</li> <li>▪ Sistemas para la recuperación y el reciclaje de deshechos, residuos, productos usados, etc.</li> <li>▪ Sistemas para disminuir la polución del suelo</li> <li>▪ Bioedificios</li> <li>▪ Maquinaria con impacto ambiental bajo (energía, ruido, polución, etc.)</li> <li>▪ Equipamientos con impacto ambiental bajo (energía, ruido, polución, etc.)</li> <li>▪ Vehículos y medios de transporte con impacto ambiental bajo (energía, ruido, polución, etc.)</li> <li>▪ Sistemas para reducir el embalaje</li> </ul>	
Activos inmateriales:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificaciones y sellos de calidad ambiental</li> </ul>	

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>	
<i>Protección de eco-sistemas, tecnologías y procesos limpios</i>	
Estás trabajando con	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedimientos y métodos orientados hacia la reducción, la reutilización o el reciclaje de materias primas, productos, repuestos, semi-productos y deshechos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedimientos y métodos orientados hacia la prevención y la reducción de la polución</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnologías y procesos limpios</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fuentes de energía renovables</li> </ul>	
<i>Riesgos para la salud y estrés en el lugar de trabajo</i>	
Estás expuesta a	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vibración de herramientas de mano, maquinaria, etc.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ruidos altos (necesitas elevar la voz para hablar con la gente)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altas temperaturas</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajas temperaturas</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respiración de vapores, humos, polvo u otras sustancias peligrosas</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo o contacto con materiales, productos o sustancias peligrosas</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Radiación (por ejemplo, rayos X, radiación radiactiva, luz de soldadura, rayos láser)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posiciones cansinas o dolorosas la mayor parte del tempo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Levantando o moviendo cargas pesadas la mayoría del tempo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De pie o caminando casi todo el tiempo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llevando ropa o equipamiento de protección casi todo el tempo</li> </ul>	
<i>Diseño ergonómico y supresión de las barreras físicas</i>	
Tu lugar de trabajo	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se revisa periódicamente</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se mejora si es necesario</li> </ul>	



<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>			
<i>Calidad ambiental</i>			
En el ambiente en el que vives (esto es, el vecindario inmediato a tu casa), hay problemas con respecto a :	Pon una sola cruz		
	Muchos	Pocos	Ninguno
▪ Ruido			
▪ Polución del aire			
▪ Carencia de accesos a áreas de recreo o zonas verdes			
▪ Baja calidad del agua			

<b>OR2. Economía (Qué)</b>
<i>Descriptor</i>
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) orienta las estrategias corporativas hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inversiones en procesos de producción ecoeficientes</li> <li>▪ Responsabilidad Social Corporativa (incluyendo igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres)</li> <li>▪ Empleo de calidad en actividades relacionadas con el desarrollo de productos y procesos ambientalmente eficaces</li> <li>▪ Utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) para facilitar el teletrabajo</li> </ul>

<b>Perfil de la Compañía</b>			
Principal sector de actividad de la compañía	Pon una sola cruz		
	Agricultura	Industria	Servicios
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles	
Número total de empleados	Número al año		
Empleados con contrato permanente	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año		
Empleados con contrato a tiempo fijo	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año		
Empleados a través de agencias de contratación temporal	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año		
Empleados con trabajo de temporada	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año		
Trabajadores en demanda de empleo	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año		
Aprendices o en otro tipo de prácticas	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año		
Empleadas (I)	Número al año		
Empleadas (II)	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año		
Empleadas con contrato permanente	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año		
Empleadas con contrato a tiempo fijo	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año		

<b>Perfil de la Compañía</b>		
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles
Empleadas a través de agencias de contratación temporal	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año	
Empleadas con trabajo de temporada	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año	
Trabajadoras en demanda de empleo	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año	
Mujeres aprendices o en otro tipo de prácticas	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año	
Empleados (I)	Número al año	
Empleados (II)	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año	
Empleados con contrato permanente	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año	
Empleados con contrato a tiempo fijo	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año	
Empleados a través de agencias de contratación temporal	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año	
Empleados con trabajo de temporada	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año	
Trabajadores en demanda de empleo	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año	
Hombres aprendices o en otro tipo de prácticas	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año	
Empleados en tecnología, productos y procesos respetuosos con el medioambiente	Porcentaje sobre el total del número de empleados al año	
<i>Indicadores</i>	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa	
Utilización de sistemas de comunicación a través de Internet		
Teletrabajo desde casa con un ordenador		
Trabajos subcontratados, transferidos y de autoempleo		
Horas extra		
Trabajo de noche o a turnos		
Trabajo fin de semana		
Trabajo a jornada intensiva (menos días , más horas)		
Horario de trabajo irregular e impredecible		
Trabajo a tiempo parcial		
Utilización de subsidios de desempleo		
Utilización de los ingresos mínimos/planes de salario		

<b>Benchmarking de la Compañía (Índices SLD)</b>	
<i>Partida (item) de la Cuenta de Ganancias y Pérdidas en Euros</i>	
Facturación/volumen de ventas:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingresos totales por productos y actuaciones</li> </ul>	
Amortizaciones y reservas totales	
Coste total del trabajo	
Costes de Producción:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquisición total de materias primas, materiales complementarios y bienes</li> <li>▪ Gastos totales de producción</li> <li>▪ Gastos y cargos comerciales totales</li> <li>▪ Gastos totales administrativos y generales</li> <li>▪ Gastos totales por leasing</li> </ul>	
<i>Partida (item) del Estado de Activos y Pasivos in EURO</i>	
Inversiones totales	
Activos materiales:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)</li> </ul>	
Activos inmateriales:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificaciones y sellos de calidad económicos y de organización</li> </ul>	
Activos financieros totales	

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>	
<i>Situación laboral</i>	
Estás	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
▪ Auto empleado	
▪ Empleado con contrato permanente	
▪ Empleado con contrato a tiempo fijo	
▪ Trabajando a tiempo parcial	
▪ Empleado a través de agencias de contratación temporal	
▪ Empleado con trabajo de temporada	
▪ Trabajador ocasional	
▪ Trabajando como aprendiz o en prácticas (becaria)	
▪ Sin contrato escrito	
▪ Tele trabajador desde casa con tecnologías de telecomunicación (ej., ordenador, Internet)	
▪ Trabajando en casa, excluyendo tele trabajo	
▪ Trabajando en lugares que no sea la casa o el local de la compañía (ej., en el local del cliente, en la carretera) casi todo el tiempo	
▪ Trabajando con ordenadores, Internet y e-mail por razones profesionales	
▪ Empleado en tecnologías, productos y procesos respetuosos con el medioambiente	
▪ Trabajando horas extras	
▪ Trabajando por la noche o a turnos	
▪ Trabajando los fines de semana	
▪ Trabajando en horario intensivo (más horas, menos días)	
▪ Trabajando con horarios irregulares e impredecibles	
▪ Percibiendo subsidios de desempleo	
▪ Percibiendo salarios o rentas mínimas	

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>	
<i>Dimensión laboral</i>	
Incluyéndote a ti, ¿cuántos empleados hay en el sitio donde trabajas habitualmente?	Pon una sola cruz
▪ Menos de 10	
▪ De 11 a 49	
▪ De 50 a 99	
▪ Más de 100	
<i>Sector laboral</i>	
¿En cuál de los siguientes sectores económicos opera tu compañía?	Pon una sola cruz
▪ Agricultura	
▪ Industria	
▪ Servicios	

<b>OR3. Socio-cultura (Qué)</b>
<i>Descriptor</i>
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) orienta las estrategias corporativas hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inversión en capital humano, investigación y estudios</li> <li>▪ Reducción de la intimidación, la discriminación y el acoso sexual hacia la mujer</li> <li>▪ Disminución de las barreras y estereotipos relacionados con la edad y el sexo en el lugar de trabajo, en las asignaciones de funciones y anuncios corporativos</li> <li>▪ Difusión de conocimientos y experiencia en políticas de género</li> <li>▪ Aumento de la alfabetización y la educación</li> <li>▪ Medidas de formación durante la baja por maternidad y en relación con la reincorporación laboral</li> <li>▪ Difusión de conocimientos y experiencia en materias ambientales y de desarrollo sostenible</li> </ul>

<b>Perfil de la Compañía</b>		
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles
Empleados con certificado de estudios de secundaria	Porcentaje sobre el total de empleados al año	
Empleados con certificado de estudios universitarios	Porcentaje sobre el total de empleados al año	
Intimidación, discriminación y abuso sexual contra la mujer	Número de acciones presentadas ante la dirección de la compañía	
Anuncios corporativos relacionados con asuntos de edad y género	Número al año	
Educación y formación en política de géneros	Número al año	

<b>Perfil de la Compañía</b>		
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles
Formación continua	Porcentaje de empleados implicados en cursos de educación o formación sobre el total de empleados al año	
Medidas de formación durante el permiso por maternidad y en relación con la reincorporación laboral	Número al año	
Programas de educación y formación en medioambiente y desarrollo sostenible	Número al año	

<b>Benchmarking de la Compañía (SLD Índices)</b>
<i>Partida (item) de la Cuenta de Ganancias y Pérdidas en Euros</i>
Facturación/volumen de ventas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimación ( en porcentaje) de la propiedad socio-cultural (consumo responsable, comercio justo) atribuible al valor de la venta</li> </ul>
Costes de Producción: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gastos de producción por investigación, pruebas, formación, libros, periódicos y revistas, iniciativas socio-culturales, etc.</li> </ul>
<i>Partida (item) del Estado de Activos y Pasivos en Euros</i>
Activos inmateriales: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificados y sellos de calidad social</li> </ul>

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>	
<i>Educación y formación</i>	
¿Cuál es el nivel máximo de educación que has completado?	Pon una sola cruz
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Educación primaria</li> <li>▪ Educación secundaria</li> <li>▪ Universidad</li> <li>▪ Ninguna</li> </ul>	
Has estado implicada en	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cursos de alfabetización y educación</li> <li>▪ Medidas de formación durante el permiso por maternidad y en relación con la reincorporación al puesto de trabajo</li> <li>▪ Cursos de formación y educación relacionados con las políticas de género (igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres)</li> <li>▪ Formación en nuevas tecnologías</li> <li>▪ Formación en materia medioambiental y desarrollo sostenible</li> </ul>	

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>	
<i>Violencia y discriminación</i>	
Has sufrido personalmente en el trabajo	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
▪ Violencia física	
▪ Intimidaciones	
▪ Discriminación de género (sexual)	
▪ Atención sexual indeseada	
▪ Discriminación por la edad	
▪ Discriminación asociada a nacionalidad, raza/procedencia étnica	
▪ Discriminación asociada a alguna minusvalía	
▪ Discriminación asociada a la orientación sexual	
▪ Discriminación asociada a la orientación política o religiosa	

<b>OR4. Equidad social/entre individuos (Por qué)</b>
<i>Descriptor</i>
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) orienta las estrategias corporativas hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implicación de los empleados y sus sindicatos en la gestión de recursos humanos</li> <li>▪ Procedimientos de satisfacción y motivación en el trabajo</li> <li>▪ Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (empleo, salario, acceso a la educación y otros servicios)</li> <li>▪ Aumento del acceso de las mujeres a puestos más altos y de la proporción de mujeres en los procesos de toma de decisiones</li> <li>▪ Colaboración con los servicios sociales para asegurar el cuidado de los niños y facilidades para el cuidado diario, durante el periodo de trabajo y formación de la mujer, así como la ayuda a las personas más vulnerables (niños, ancianos, personas con diversidad funcional, inmigrantes, aquellos con formas particulares de dependencia)</li> <li>▪ Reconciliación entre la vida laboral y la “no laboral”, apoyada por una organización más adecuada del “tiempo de trabajo” y “tiempo social” (escuela, servicios, almacenes y tiendas, actividades de ocio, etc.)</li> <li>▪ Medidas de seguridad tanto en el trabajo como en la movilidad física</li> </ul>

<b>Perfil de la Compañía</b>		
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles
Diferencia media entre los salarios de hombres y mujeres en trabajos similares	Porcentaje de la diferencia media entre los salarios de hombres y mujeres en puestos similares al año	
Permisos por maternidad	Porcentaje de empleados con permisos sobre el total de empleados al año	
Mujeres empleadas con nivel de estudios de secundaria	Porcentaje sobre el total de mujeres empleadas al año	
Hombres empleados con nivel de estudios de secundaria	Porcentaje sobre el total de hombres empleados al año	

<b>Perfil de la Compañía</b>		
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles
Mujeres empleadas con nivel de estudios universitarios	Porcentaje sobre el total de las mujeres empleadas al año	
Hombres empleados con nivel de estudios universitarios	Porcentaje sobre el total de hombres empleados al año	
Mujeres en altos cargos	Número y porcentaje sobre el total de las personas en puestos altos al año	
Accidentes laborales	Número de accidentes laborales al año	
Accidentes laborales serios (con una ausencia de más de 3 días)	Porcentaje de personas afectadas por accidentes laborales sobre el número total de empleados al año	
Baja laboral/morbilidad	Número de días por enfermedad por empleado al año	
<i>Indicadores</i>		Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
Implicación de los empleados y sindicatos en la gestión de recursos humanos		
Procedimientos de satisfacción en el trabajo y motivación		
Colaboración con los servicios sociales para aliviar la carga de trabajo familiar y ayudar a las personas más vulnerables		
Proyectos y planes para una organización más adecuada de “tiempo de trabajo” y “tiempo social”		

<b>Benchmarking de la Compañía (SLD Índices)</b>
<i>Partida (item) de la Cuenta de Ganancias y Pérdidas en Euros</i>
Costes de Producción: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bienes y servicios adquiridos de compañías socialmente responsables (por ejemplo, SA8000)</li> <li>▪ Gastos de producción para mejorar el diálogo social empresarial</li> </ul>

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>				
<i>Satisfacción laboral y motivación</i>	Por favor, marca con una sola cruz			
En general, ¿estás satisfecha con las condiciones de trabajo en tu puesto?	Muy satisfecha	Bastante satisfecha	Poco satisfecha	Nada satisfecha
En tu lugar de trabajo:			Pon una cruz si la respuesta es afirmativa	
▪ Recibes el mismo salario que un hombre en un puesto similar				
▪ Puedes disfrutar del permiso por maternidad				
<i>Horario de trabajo</i>			Horas por semana	
¿Cuántas horas sueles trabajar a la semana en tu lugar de trabajo, incluyendo horas extra?				
De media, ¿cuántas horas a la semana sueles invertir en el viaje de ida y vuelta de tu casa a tu trabajo?				

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>					
En general, tus horas de trabajo se acomodan a	Pon una sola cruz				
	Muy bien	Bastante bien	Regular	Mal	
▪ Tus obligaciones familiares					
▪ Tus compromisos sociales					
<i>Otros momentos de la vida</i>					
¿Cuántas horas a la semana sueles emplear en alguna de las siguientes actividades?	Horas por semana				
▪ Actividad de voluntariado o caritativa					
▪ Actividades políticas/sindicales					
▪ Cuidado y educación de tus hijos (*)					
▪ Cocinar (*)					
▪ Labores de casa (*)					
▪ Cuidado de parientes ancianos o minusválidos (*)					
▪ Cursos de educación o formación					
▪ Actividad deportiva					
▪ Actividad cultural					
▪ Actividad de ocio					
(*) tareas domésticas					
<i>Condiciones domésticas</i>				Número	
¿Cuántas personas conviven en tu casa, incluyéndote a ti?					
¿Cuántos niños menores de 15 años están viviendo actualmente en casa?					
¿Cuánta gente en tu casa recibe una paga salarial?					
¿Cuánta gente anciana en tu casa depende de ti?					
¿Cuánta gente minusválida en tu casa depende de ti?					
¿Has recibido, tú o alguien en tu casa, alguno de los siguientes ingresos en los últimos 12 meses?	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa				
▪ Ganancias por trabajos, incluyendo ingresos por autoempleo					
▪ Pensiones					
▪ Beneficios infantiles					
▪ Beneficios por desempleo, por invalidez o sociales					
▪ Otros ingresos (por ejemplo, ahorros, propiedades o acciones, etc.)					
¿Eres tú, en tu casa, quien más contribuye a los ingresos?					
<i>Condiciones de los servicios</i>					
¿Cómo calificarías la calidad de cada uno de los siguientes servicios públicos en tu área territorial?	Pon una sola cruz				
	Excelente	Buena	Bastante buena	Insuficiente	Totalmente ineficaz
Servicios sanitarios					
Sistema educativo					
Transporte público					
Servicios sociales					
Sistema de pensiones					



<b>OR5. Equidad inter-local/entre territorios (Por qué)</b>
<i>Descriptor</i>
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) orienta las estrategias corporativas hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribución a un desarrollo inter-local equilibrado a través de unas relaciones justas y solidarias, y de alianzas entre empresarios de diferentes comunidades locales</li> </ul>

<b>Perfil de la Compañía</b>		
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles
Empleados inmigrantes	Número al año	
Inmigración	Porcentaje de inmigrantes sobre el número de empleados totales al año	
Importación de materias primas, materiales subsidiarios y bienes traídos del exterior	Porcentaje de compras del exterior sobre la cantidad total de compras al año	
Exportación de materias primas, materiales subsidiarios y bienes a un país extranjero	Porcentaje del valor de las exportaciones sobre el total del volumen de ventas al año	
<i>Indicadores</i>		Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
Transferencia de sucursales y procesos de la compañía a un país extranjero		
Proyectos de comercio justo		

<b>Benchmarking de la Compañía (SLD Índices)</b>
<i>Partida (item) de la Cuenta de Ganancias y Pérdidas en Euros</i>
<p>Costes de Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gastos y cargos comerciales por comercio justo</li> </ul>

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>	
<i>Solidaridad</i>	
<i>Estás implicada en</i>	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciativas para la integración multicultural y multiétnica en tu lugar de trabajo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciativas para la integración multicultural y multiétnica fuera de tu lugar de trabajo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciativas para un comercio justo y solidario en tu lugar de trabajo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciativas para un comercio justo y solidario fuera de tu lugar de trabajo</li> </ul>	

<b>OR6. Equidad inter-temporal/entre generaciones (Por qué)</b>
<i>Descriptor</i>
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) orienta las estrategias corporativas hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Igualdad de oportunidades entre generaciones sin discriminación de género (por ejemplo, gestión de la edad y el género para permitir a la mujer entrar, permanecer o reincorporarse al empleo)</li> <li>▪ Actividades de formación y educación dirigidas a las necesidades específicas y métodos preferidos de los trabajadores mayores, preferiblemente desarrollados de acuerdo con ellos y a través de su implicación activa</li> <li>▪ Formación de mujeres mayores en nuevas tecnologías, así como en la recuperación y mejora del medio ambiente</li> <li>▪ Utilización de trabajadoras mayores en formación vocacional, como monitoras y consejeras para los jóvenes, así como asesoras, orientadoras y consultoras en tareas y proyectos específicos</li> <li>▪ Inversión en investigación, estudios y evaluación del impacto estratégico en proyectos (riesgos a largo plazo y cambios perjudiciales), teniendo en cuenta a las futuras generaciones y el desarrollo de los recursos ambientales</li> </ul>

<b>Perfil de la Compañía</b>		
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles
Empleados menores de 25 años (I)	Número al año	
Empleados menores de 25 años (II)	Porcentaje sobre el total de empleados al año	
Empleados mayores de 55 años (I)	Número al año	
Empleados mayores de 55 años (II)	Porcentaje sobre el total de empleados al año	
Media del cociente de dependencia del empleado	Porcentaje de empleados mayores (de 55 años en adelante) sobre los empleados menores de 25 al año	
Mujeres empleadas menores de 25 años (I)	Número al año	
Mujeres empleadas menores de 25 años (II)	Porcentaje sobre el total de mujeres empleadas al año	
Mujeres empleadas mayores de 55 años (I)	Número al año	
Mujeres empleadas mayores de 55 años (II)	Porcentaje sobre el total de mujeres empleadas al año	
Hombres empleados menores de 25 años (I)	Número al año	
Hombres empleados menores de 25 años (II)	Porcentaje sobre el total de hombres empleados al año	
Hombres empleados mayores de 55 años (I)	Número al año	
Hombres empleados mayores de 55 (II)	Porcentaje sobre el total de hombres empleados al año	
Empleados prejubilados	Porcentaje de empleados prejubilados sobre el total de empleados al año	
Actividades de formación y educación para trabajadores mayores	Número al año	

<b>Perfil de la Compañía</b>		
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles
Formación de mujeres empleadas mayores en nuevas tecnologías, recuperación y mejora del medioambiente	Número de iniciativas al año	
Utilización de trabajadores mayores para la formación vocacional, como monitores y consejeros para los jóvenes, así como asesores, orientadores y consultores en tareas y proyectos específicos	Número de iniciativas al año	
Participación en proyectos sometidos a evaluación de impacto estratégico ambiental	Número de evaluaciones llevadas a cabo al año	
<i>Indicadores</i>		Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
Facilidades para el cuidado de los hijos y asistencia (por ejemplo, en guarderías dentro de la empresa )		

<b>Benchmarking de la Compañía (SLD Índices)</b>
<i>Partida (item) de la Cuenta de Ganancias y Pérdidas en Euros</i>
Costes de Producción: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gastos de producción por estudios para la valoración y evaluación de los impactos ambiental, económico y socio-cultural</li> </ul>

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>							
<i>Salidas profesionales</i>			Número				
¿Qué edad tienes?							
¿Cuántos años llevas en este trabajo?							
¿Cuántos años llevas contratada en esta empresa?							
¿Cuántas veces has cambiado de trabajo y/o lugar de trabajo a lo largo de tu carrera profesional?							
¿Estás prejubilada?			Pon una cruz si la respuesta es afirmativa				
<i>Expectativas de trabajo</i>			Pon una cruz si la respuesta es afirmativa				
¿Crees que serás capaz de hacer el mismo trabajo que haces ahora cuando tengas 60 años?							
Si pudieras cambiar de empleo, ¿cuál de las siguientes ocupaciones se adecuaría mejor a tus expectativas?			Pon una sola cruz				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quedarme en esta empresa para siempre, pero con un puesto más alto</li> <li>▪ Estar en el mismo puesto, pero en otra compañía</li> <li>▪ Estar en un puesto más alto en otra compañía</li> <li>▪ Ser autónoma subcontratada en la empresa actual</li> <li>▪ Ser totalmente autónoma</li> </ul>							
¿Crees que perderás tu puesto de trabajo en los próximos 6 meses?			Pon una sola cruz				
			Muy probable	Probable	Improbable	Muy improbable	No lo sé

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>	
<i>Valorando recursos de trabajadores mayores</i>	
Estás implicada en	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La organización o asistencia a actividades de formación o educación dirigidas a las necesidades de trabajadores mayores</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación de trabajadores mayores en nuevas tecnologías</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación de trabajadores mayores en aspectos ambientales</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación vocacional como instructora y consejera para jóvenes</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como asesora, orientadora y consultora superior en tareas y proyectos específicos</li> </ul>	
<i>Concienciación creciente con respecto a las generaciones futuras</i>	
Estás implicada en	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios, investigación o proyectos sometidos a la evaluación del impacto ambiental estratégico</li> </ul>	

<b>OR7. Diversidad (Cómo)</b>
<i>Descriptor</i>
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) orienta las estrategias corporativas hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La innovación y la diversificación propulsadas por las identidades económicas, socio-culturales y ambientales emergentes</li> <li>▪ Implicación de los empleados en la utilización de los distintos aspectos culturales, conocimientos y destrezas profesionales</li> </ul>

<b>Perfil de la Compañía</b>		
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles
Participación en proyectos de innovación y diversificación	Número de proyectos al año	
Participación en proyectos de biodiversidad	Número de proyectos al año	
Empleados inmigrantes de la Unión Europea (UE 27)	Porcentaje sobre el total de empleados inmigrantes al año	
Empleados inmigrantes no procedentes de la Unión Europea (UE27)	Porcentaje sobre el total de empleados inmigrantes al año	
Empleados inmigrantes de África	Porcentaje sobre el total de empleados inmigrantes al año	
Empleados inmigrantes de América	Porcentaje sobre el total de empleados inmigrantes al año	
Empleados inmigrantes de Asia	Porcentaje sobre el total de empleados inmigrantes al año	
Empleados inmigrantes de Oceanía	Porcentaje sobre el total de empleados inmigrantes al año	
Empleadas inmigrantes	Porcentaje de las mujeres inmigrantes sobre el total de empleados inmigrantes al año	

<b>Perfil de la Compañía</b>	
<i>Indicadores</i>	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
Certificado de procedencia local	

<b>Benchmarking de la Compañía (SLD Índices)</b>
<i>Partida (item) de la Cuenta de Ganancias y Pérdidas en Euros</i>
Costes de Producción: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gastos de producción por estudios para la diversificación e innovación económica, ambiental y socio-cultural</li> </ul>

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>	
<i>Aprendizaje mutuo de diferentes fondos culturales</i>	
En tu lugar de trabajo	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estás trabajando con colegas de otros países</li> <li>▪ Intercambias puntos de vista y experiencias con ellos</li> <li>▪ Aprendes cosas nuevas de estos intercambios</li> </ul>	
<i>Innovación y diversificación</i>	
En tu lugar de trabajo, estás implicada en	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyectos e iniciativas para la innovación y la diversificación de productos y procedimientos</li> <li>▪ Proyectos de Biodiversidad</li> </ul>	

<b>OR8. Subsidiariedad (Cómo)</b>
<i>Descriptor</i>
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) orienta las estrategias corporativas hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración de enfoques verticales en ambas direcciones en el proceso racionalizado de la toma de decisiones a través de la devolución de tareas, autonomía y responsabilidades sobre la planificación, presupuesto, innovación y tecnología, a los empleados, el equipo y los grupos de proyecto</li> <li>▪ Enriquecimiento laboral, rotación de trabajo y tareas, trabajo (semi) autónomo, actividades multitarea y multi habilidad</li> <li>▪ Mejora y creación de redes locales de adquisición, producción, distribución y consumo responsable (por ejemplo, respetuosos con el medioambiente), mientras que se apoya la sinergia empresarial y se reduce el ámbito espacial del flujo material (subsidiariedad territorial)</li> </ul>

<b>Perfil de la Compañía</b>		
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles
Devolución de tareas, autonomía y responsabilidades a los empleados, el equipo y el grupo de proyecto	Porcentaje de empleados implicados en los procesos de devolución sobre el total de empleados al año	
Participación en redes locales para la adquisición, la producción, la distribución y el consumo responsable (por ejemplo, respetuoso con el medioambiente, social)	Número al año	
Enriquecimiento del trabajo, rotación de trabajo y tareas, trabajo (semi) autónomo, actividades multitarea y multihabilidad	Pon una sola cruz	
	Completo	Parcial Nulo

<b>Benchmarking de la Compañía (SLD Índices)</b>
<i>Partida (item) de la Cuenta de Ganancias y Pérdidas en Euros</i>
Costes de Producción: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gastos de producción por mejora de la organización del trabajo a través de la transferencia de responsabilidades, tareas y autonomía (rotación del trabajo, trabajo en equipo, etc.)</li> <li>▪ Bienes y servicios adquiridos de compañías locales</li> </ul>
<i>Partida (item) del Estado de Activos y Pasivos en Euros</i>
Activos financieros: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participaciones en las redes locales de producción y consumo (por ejemplo, grupos de compra etc.)</li> <li>▪ Participaciones en organizaciones (redes) de consumo responsable</li> </ul>

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>	
<i>Subsidiariedad de la organización del trabajo</i>	
En tu lugar de trabajo	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estás bajo el control directo de tu jefe</li> <li>▪ Trabajas en colaboración con tus compañeros (por ejemplo, en equipo y en grupos de proyecto)</li> <li>▪ Tienes o compartes con tus compañeros autonomía y responsabilidades (por ejemplo, sobre la planificación, los presupuestos, la innovación y la tecnología)</li> <li>▪ Evalúas tú misma la calidad de tu trabajo</li> <li>▪ Resuelves tú misma problemas inesperados</li> <li>▪ Estás implicada en tareas complejas (por ejemplo, enriquecimiento del trabajo, rotaciones de trabajo, actividades multitarea y multi habilidad)</li> <li>▪ Estás aprendiendo cosas nuevas</li> </ul>	
<i>Subsidiariedad territorial</i>	
Estás implicada en iniciativas promovidas por	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asociaciones y redes para la compra y el consumo responsables (por ejemplo, productos respetuosos con el medioambiente y sociales)</li> </ul>	

<b>OR9. Trabajo en equipo y compañerismo (Cómo)</b>
<i>Descriptor</i>
<p>El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) orienta las estrategias corporativas hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alianzas, relaciones e intercambio de buenas prácticas con otras compañías, sus asociaciones y aquellas de interés ambiental, socio-cultural y ético</li> <li>▪ Organizaciones en red (por ejemplo, consorcios entre empresas)</li> <li>▪ Colaboración con agencias y servicios implicados en el empleo, la formación, la educación, la inclusión social y el desarrollo sostenible</li> <li>▪ Libertad de asociación de los empleados y otros colaboradores</li> </ul>

<b>Perfil de la Compañía</b>		
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles
Participación en negocios y asociaciones empresariales	Número al año	
Intercambio de buenas prácticas relacionadas con políticas y servicios para el desarrollo sostenible, el empleo, la formación, la educación y la inclusión social	Número de proyectos al año	
Participación en consorcios entre compañías	Número al año	
Relaciones con asociaciones que tengan que ver con materias ambientales y sociales (por ejemplo, mujeres, inmigrantes, familias, minusválidos, ancianos, igualdad de oportunidades, derechos civiles, etc.)	Número al año	
Colaboración con agencias en proyectos sobre el desarrollo sostenible, el empleo, la formación, la educación y la inclusión social	Número de proyectos al año	
Presencia de sindicatos en la compañía	Número al año	

<b>Benchmarking de la Compañía (SLD Índices)</b>
<i>Partida (item) de la Cuenta de Ganancias y Pérdidas en Euros</i>
<p>Costes de Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gastos y cargos comerciales por Subvenciones a asociaciones implicadas en temas ambientales, económicos y socio-culturales</li> </ul> <p>Amortizaciones y reservas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amortizaciones de inversiones en activos financieros relacionados con participaciones en compañías, asociaciones, fondos, redes</li> </ul>
<i>Partida (item) del Estado de Activos y Pasivos en Euros</i>
<p>Activos financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participaciones en compañías y asociaciones de naturaleza económica</li> <li>▪ Participaciones y donaciones a compañías y asociaciones implicadas en temas ambientales y socio-culturales</li> <li>▪ Participaciones en fondos éticos y ecológicos</li> </ul>

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>	
<i>Trabajo en equipo y compañerismo</i>	
Eres miembro de y/o participas en iniciativas de	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
▪ Sindicatos	
▪ Asociaciones ambientales	
▪ Asociaciones de interés social (por ejemplo, de mujeres, inmigrantes, minusválidos, ancianos, igualdad de oportunidades, derechos civiles)	
▪ Asociaciones culturales	

<b>OR10. Participación (Cómo)</b>
<i>Descriptor</i>
El Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD) orienta las estrategias corporativas hacia:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de la concienciación sobre políticas de gestión de la edad y el género, inclusión laboral y social, responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible</li> <li>▪ Mejora de las relaciones entre la compañía y los agentes implicados a través de información, animación y facilitación</li> </ul>

<b>Perfil de la Compañía</b>		
<i>Indicadores</i>	<i>Unidad de medida</i>	Introducir los datos disponibles
Promoción y/o participación en campañas de concienciación relacionadas con la inclusión social, el género y derechos civiles y laborales	Número al año	
Promoción y/o participación en campañas de concienciación relacionadas con el desarrollo sostenible y responsabilidad social corporativa	Número al año	
Participación de mujeres en los mecanismos organizativos mencionados abajo (foros, comités, grupos, etc.)	Porcentaje estimado de mujeres sobre todos los miembros	
<i>Indicadores</i>		Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
Información regular a los empleados, los representantes de los trabajadores y los sindicatos acerca de la estrategia social corporativa		
Información regular a los empleados, los representantes de los trabajadores y los sindicatos acerca de la estrategia ambiental corporativa		
Reuniones entre la dirección, los representantes de los trabajadores y los sindicatos		
Foros, comités y otros mecanismos organizativos (por ejemplo, Círculos o Consejos de Calidad) con la implicación de los empleados y otros agentes implicados		
Comités, equipos, grupos de trabajo o grupos de proyecto para la igualdad de oportunidades		
Comités, equipos, grupos de trabajo o grupos de proyecto ambientales		



<b>Benchmarking de la Compañía (SLD Índices)</b>	
<i>Partida (item) de la Cuenta de Ganancias y Pérdidas en Euros</i>	
Costes de Producción:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gastos y cargos comerciales por marketing operativo ambiental, social y económico</li> </ul>	
Amortizaciones y reservas:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amortizaciones de inversiones en activos inmateriales relacionados con la mejora de la calidad y la promoción empresarial</li> </ul>	
<i>Partida (item) del Estado de Activos y Pasivos en Euros</i>	
Activos inmateriales:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing estratégico ambiental, social y económico</li> </ul>	

<b>Mujeres trabajadoras mayores</b>	
<i>Promoción y/o participación en campañas de concienciación</i>	
Normalmente la compañía te informa de	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgos para la seguridad y la salud en tu lugar de trabajo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnologías, productos y procesos respetuosos con el medioambiente</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consumo responsable y utilización de los recursos disponibles (por ejemplo, recursos naturales)</li> </ul>	
<i>Debatiendo la estrategia corporativa</i>	
La empresa te ha implicado o te implica en el debate de	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sus estrategias y actuaciones generales (incluyendo los derechos laborales y convenios colectivos)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sus estrategias para la gestión de la edad y el género (por ejemplo, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impactos sociales generales de sus estrategias y acciones</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impactos ambientales generales de sus estrategias y acciones</li> </ul>	
<i>Grupos de participación</i>	
En tu lugar de trabajo, formas parte de	Pon una cruz si la respuesta es afirmativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comités, grupos de trabajo o grupos de proyecto para la igualdad de oportunidades</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Círculos o Consejos de Calidad</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comités, equipos, grupos de trabajo o grupos de proyecto ambientales</li> </ul>	

## Análisis de Lugar de Trabajo

Los cuestionarios se administran de forma individual a los componentes de las dos muestras. Los investigadores (equipo de proyecto) son los responsables de realizar el trabajo de campo. Los stakeholders (Grupo de Local del Proyecto – LPG) apoyan el trabajo favoreciendo contactos y relaciones con las compañías y mujeres trabajadoras mayores.

Cada equipo de proyecto tendrá varias copias de papel de los cuestionarios dependiendo del número de compañías y personas que vayan a ser entrevistadas.

Cada cuestionario es anónimo pero codificado, a fin de introducir y agregar correctamente los datos.

Cada equipo de proyecto introduce datos resultantes de los cuestionarios en formularios proporcionados por el sistema on-line (a base de Internet) SLD (Capítulo 10).

El sistema on-line SLD elabora los datos automáticamente proporcionando resultados anónimos.

Los datos de los cuestionarios en perfil de compañía y mujeres trabajadoras mayores se agregan y se calculan en términos de media aritmética, valores máximos y mínimos.

Los datos del cuestionario en el benchmarking de compañía se tratan individualmente.

Las mismas compañías pueden utilizar directamente el instrumento de benchmarking para hacer ejercicios autónomos, espontáneos y anónimos a su mejor conveniencia a fin de entender la orientación de su estrategia hacia SLD, sin dejar ningún dato registrado o grabado.

Los resultados de benchmarking se obtienen según los índices SLD siguientes.

CESA = Cuenta Económica de Ganancias y Pérdidas con dimensiones Sociales y Ambientales					
Gastos de producción		Índices SLD (% entre 10 Orientadores SLD)	Facturación		Índices SLD (% entre 3 Orientadores SLD)
Orientadores SLD		Utilizados para rectificar el valor empleado	Aspectos de Orientación del SLD		Utilizados para rectificar el valor creado
O1. Medio ambiente			O1. Medio ambiente		
O2. Economía			O2. Economía		
O3. Socio-cultura			O3. Socio-cultura		
O4. Equidad social			Total		100
O5. Equidad inter-local					
O6. Equidad inter-temporal					
O7. Diversidad					
O8. Subsidiariedad					
O9. Trabajo en equipo y compañerismo					
O10. Participación					
Total		100			

APESA = Estado Económico de Activos y Pasivos con dimensiones Sociales y Ambientales	
Inversiones	% entre 6 Orientadores SLD
Orientadores SLD	Utilizados para rectificar los recursos empleados
O1. Medio ambiente	
O2. Economía	
O3. Socio-cultura	
O8. Subsidiariedad	
O9. Trabajo en equipo y compañerismo	
O10. Participación	
Total	100

El sistema on-line SLD (Capítulo 10) da resultados que resumen los perfiles de las compañías y mujeres entrevistadas en cada contexto local afectado.

El equipo de proyecto y el Grupo de Proyecto Local (LPG) asociado utilizan estos perfiles basados en el territorio para realizar un análisis SLD / SWOT siguiendo pasos muy similares a los ya presentados en el capítulo 7.

Los procedimientos para realizar el análisis SLD / SWOT son facilitados por el sistema on-line (Internet) SLD a través de formularios específicos que han de ser rellenados por:

- investigadores y *stakeholders* que evalúen de forma individual Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas para cada uno de los 10 aspectos de Orientación SLD (Paso 1)
- investigadores y *stakeholders* que definan de forma individual hipótesis de acciones innovadoras para cada uno de los 10 aspectos de Orientación SLD (Pasos 2 y 3)
- investigadores y *stakeholders* que combinen de forma individual las hipótesis de acciones innovadoras acerca de cada uno de los 10 aspectos de Orientación SLD (Paso 4)
- investigadores que agreguen todas las evaluaciones y acciones innovadoras individualmente definidas (Paso 5)

Paso 1: evaluar individualmente Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas para cada uno de los 10 aspectos de Orientación SLD

Formularios breves con pocas filas permiten al implicado escribir frases concisas adoptando la técnica de “palabras clave”. Las palabras clave deben expresar valoración en los asuntos específicos tenidos en cuenta por el encuestado:

- una característica de lugar de trabajo, organización de trabajo y estrategia corporativa relacionada con la compañía examinada
- una característica de las condiciones de trabajo y vida de las mujeres trabajadoras entrevistadas

La valoración de estos asuntos debe hacerse leyendo cuidadosamente el Descriptor de los aspectos SLD, especificado al comienzo de los cuatro formularios sobre Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Los formularios aparecen secuenciadamente y se rellenan por separado para evitar prejuicios y disminución de la creatividad e intuición a causa del efecto arrastre determinado por mirar lo que se escribió antes.

Sin embargo, existe la posibilidad de mejorar lo que se ha escrito en un formulario específico reabriéndolo a la conveniencia del encuestado.

Generalmente se tardan unos cinco minutos en rellenar cada formulario por separado. Este tiempo es suficiente para evitar una formulación prolija que se extienda en detalles innecesarios, en detrimento de la oportunidad de completar todas las filas con la valoración de otros asuntos.

Las evaluaciones no tienen obviamente la misma importancia con respecto a los asuntos tomados en consideración. Por ejemplo, no todas las Fortalezas son fuertes en el mismo grado.

Por lo tanto, se ha de atribuir una puntuación a cada frase de evaluación por el encuestado de acuerdo a una escala de importancia de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto) puntos.

<b>Ejemplo: Medioambiente</b>	
<i>Descriptor:</i> El enfoque del SLD se dirige a ....	
<i>Fortalezas</i>	Puntuación
Materiales de empaquetado bajo	2
Reutilización de deshechos y repuestos	3
Lugares de trabajo saludables	5
Sistemas para minimizar daños ambientales	4

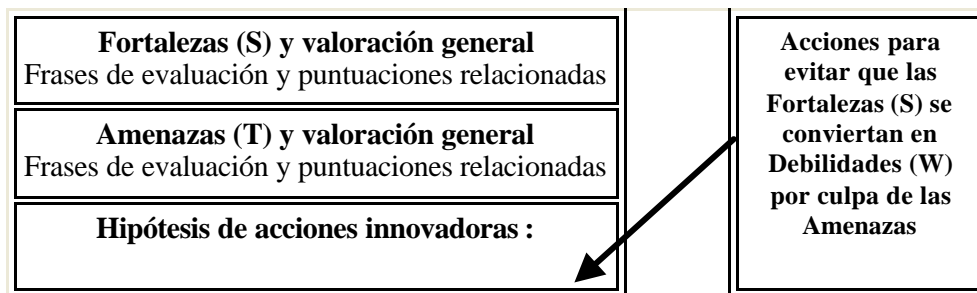
El peso relativo de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas relacionado con cada uno de los 10 aspectos SLD permite al encuestado fijar la atención en cómo mejorar la situación actual mediante la identificación de hipótesis de acciones innovadoras.

El método consiste en enfrentar Fortalezas y Amenazas por un lado, y Debilidades y Oportunidades por el otro.

Pasos 2 y 3: definir individualmente hipótesis de acciones innovadoras para cada uno de los 10 aspectos de Orientación SLD

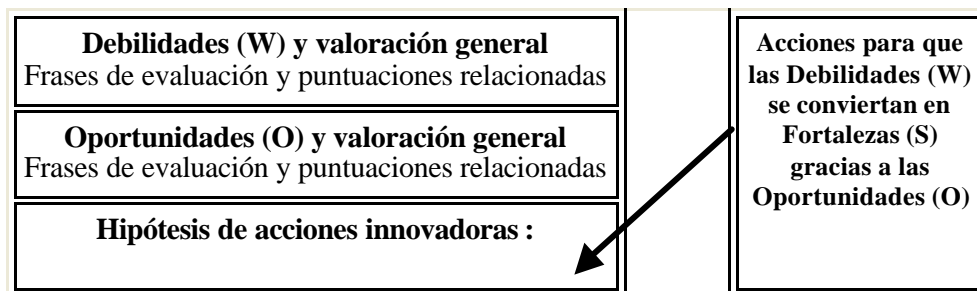
Las hipótesis de acciones innovadoras derivan de considerar cómo las Fortalezas (S) pueden dominar a las Amenazas (T) para evitar que se conviertan en Debilidades (W).

Para este fin, los resultados del Paso1 se presentan al encuestado a través de un formulario en el que puede leer las frases de valoración y los tanteos relacionados para escribir las acciones de acuerdo a la fórmula: **S+T # W**



Otras hipótesis derivan de la capacidad de utilizar las Oportunidades (O) identificadas como palancas para transformar Debilidades (W) en Fortalezas (S).

Con este fin, los resultados del paso 1 se presentan al encuestado a través de un formulario en el que puede leer las frases de valoración y las valoraciones relacionadas para escribir las acciones de acuerdo a la fórmula:  $W+O = S$



Es de esperar que se escriba una hipótesis completa considerando los resultados generales sobre Fortalezas y Amenazas y comparándolos. Del mismo modo, una hipótesis completa debería derivar del análisis y la comparación de los resultados generales acerca de Debilidades y Oportunidades.

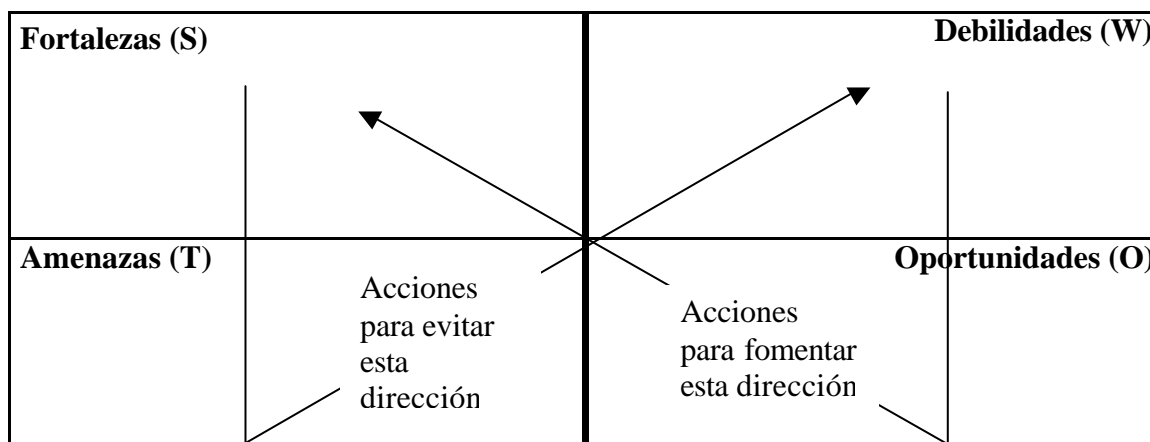
El reto es construir una hipótesis principal respaldada por acciones coherentes con ejemplos entre paréntesis y fórmulas de agregación (como “por ejemplo, en particular, en referencia a...”).

La hipótesis se ha de introducir mediante un verbo puesto que esto facilita la percepción de una acción (e.g. promover, crear, fomentar, facilitar).

Normalmente se necesitan unos diez-quince minutos para concebir y escribir las hipótesis utilizando una creatividad pro-activa, que contempla el futuro sin estar influenciada por prejuicios, pensamiento convencional y experiencias pasadas.

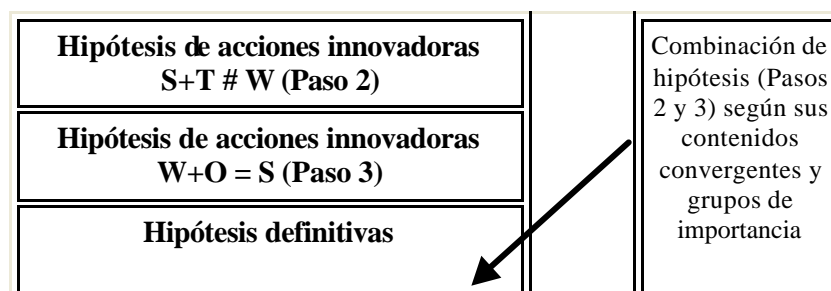
Paso 4: combinar individualmente las hipótesis de acciones innovadoras de cada uno de los 10 aspectos de Orientación SLD

Los Pasos 2 y 3 dan los siguientes resultados:



Estos resultados deben combinarse más.

Un formulario final presenta los resultados de los Pasos 2 y 3, permitiendo al encuestado comparar las hipótesis de las acciones innovadoras para combinar aquellas que son similares y agrupar aquellas que tienen un fin común.



Paso 5: agregar todas las evaluaciones y acciones innovadoras individualmente definidas

Tanto los componentes del equipo de proyecto como el Grupo de Proyecto Local han de rellenar los formularios ya mencionados. Por lo tanto, un gran número de encuestados produce un gran número de análisis más o menos completos.

El equipo de proyecto examina y agrega los resultados individuales (frases de valoración, puntuaciones e hipótesis de acciones innovadoras) según su similitud, diferencia y caminos convergentes.

El formulario siguiente permite que el equipo de proyecto elabore los contenidos de dichas hipótesis basándose en:

<b>Descripción corta = Finalidad</b>
<b>Resultados esperados</b>
<b>Medidas financieras y organizativas</b>

Los diferentes contenidos de cada hipótesis se pueden construir, de hecho, de mejor manera:

- algunos de ellos juegan un papel más amplio que otros; por lo tanto, contribuyen a la descripción corta
- algunos de ellos describen expectativas y resultados probables; por lo tanto, pueden ser utilizados para identificar resultados esperados
- algunos de ellos consideran asuntos más prácticos que otros en cuanto a dinero, estructuras, sistemas y medidas o procedimientos específicos; por lo tanto, pueden utilizarse para centrar la atención en medidas concretas de naturaleza financiera u organizativa

### **Estructura de las Iniciativas Piloto**

Los resultados finales del análisis del SLD/SWOT, es decir, las hipótesis de acciones innovadoras:

- combinan diferentes visiones, necesidades y perspectivas destacadas por las compañías y las mujeres trabajadoras entrevistadas
- convergen en las Iniciativas Piloto de las empresas que principalmente consisten en actividades de formación, educación, recursos humanos, gestión de la edad y el género, cambios de organización de trabajo
- serán aplicadas al final del proyecto de SLD, en paralelo con los Planes de Acción (Capítulo 7)

Las descripciones breves (finalidad), los resultados esperados, y las medidas organizativas y financieras de cada hipótesis final se transfieren en formularios específicos. En particular, el formulario de las medidas organizativas y financieras permite al equipo de proyecto, en colaboración con el Grupo de Proyecto Local, escribir para cada parte de la intervención:

- el tiempo de duración
- el presupuesto necesario
- la fuente de financiación
- el departamento o la agencia responsable de manejar las medidas consideradas

Las fuentes probables de financiación son: los Programas Operacionales Locales y los Documentos de Programación Única relacionados con los Fondos Estructurales Europeos; planes empresariales para invertir en recursos humanos; fondos de las Cámaras de Comercio, institutos financieros privados, asociaciones y redes de empresas.

Como recursos adicionales están:

- humanos (p.ej preparadores, consultores, evaluadores, contables y las mujeres trabajadoras mayores)
- materiales (por ejemplo, libre utilización de locales y equipamiento)
- coordinación y cooperación eficiente entre los cuerpos de apoyo, los departamentos y los servicios de las administraciones públicas locales
- movilización de los *stakeholders* locales y sus redes (p.ej sindicatos, asociaciones empresariales, asociaciones de mujeres y otras organizaciones de la sociedad civil)

El formulario de las medidas organizativas y financieras se puede rellenar si la información útil está disponible, teniendo en cuenta que las Iniciativas Piloto son elaboradas por *stakeholders* e investigadores para:

- favorecer decisiones futuras
- mejorar estrategias empresariales sin sustituir los procedimientos normales de relaciones industriales que existen en el contexto local afectado
- ser presentado a los compañeros sociales (asociaciones empresariales y sindicatos) como un producto que vaya a ser negociado en un futuro a fin de llegar a acuerdos sobre cada o varias de las medidas sugeridas.

La presentación de las Iniciativas Piloto consistirá en tres informes relacionados. Sus versiones preliminares se producen automáticamente por el sistema on-line SLD (ver Capítulo 10) y permiten que el equipo de proyecto (investigadores) elabore la versión final con partes añadidas en:

- Resumen (4 párrafos)
- Iniciativas Piloto (10 Capítulos, cada uno acerca de cada una de las 10 hipótesis)
- Análisis de Lugar de Trabajo (10 Capítulos, cada uno acerca de cada uno de los 10 Aspectos de Orientación SLD)



## Resumen

Este Capítulo explica cómo elaborar las Iniciativas Piloto empresariales implicando a los *stakeholders* locales a través de métodos, procedimientos e instrumentos específicos.

<b>Métodos, procedimientos e instrumentos</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Resultados esperados</b>
Muestras y cuestionarios	Entender el perfil, la estrategia y las actuaciones de la compañía junto con las condiciones de vida y de trabajo de mujeres trabajadoras mayores a través de tres cuestionarios distintivos pero convergentes, según los 10 aspectos de Orientación SLD	Una descripción completa que combina resultados de una muestra de compañías y una muestra de mujeres trabajadoras en los contextos locales afectados
Descriptores, indicadores y puntos de los cuestionarios	Guiar la investigación con una orientación clara en Qué, Por qué y Cómo hacer los próximos años	Armonización de los contenidos de los cuestionarios en contextos locales diferentes respetando y valorizando sus diversidades
Análisis de Lugar de Trabajo	Utilizar de un modo estratégico el análisis SWOT(Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) en una descripción completa de los resultados de la investigación según los 10 aspectos de Orientación del enfoque SLD y a través de cinco pasos principales	Recopilación y combinación de opiniones y puntos de vista individuales para determinar hipótesis completas de acciones innovadoras
Iniciativas piloto	Combinar todas las evaluaciones y decisiones en 10 hipótesis de cambio principales para correlacionarlas con aquellas provenientes de los Planes de Acción territoriales	Cursos de acciones dirigidas a mejorar la capacidad para determinar una mayor calidad de las condiciones laborales y de vida en paralelo con los Planes de Acción

El equipo de proyecto desempeña un papel clave, en colaboración estrecha con el Grupo de Proyecto Local (LPG), para integrar progresivamente los contenidos de las Iniciativas Piloto empresariales con los de los Planes de Acción territoriales.

La correlación entre los dos instrumentos es un punto clave para llegar a visiones compartidas y trayectorias de desarrollo futuro (en una perspectiva de 15 años) a través de la participación de los *stakeholders* locales: ésta es la tarea de los Talleres de Escenario Local (LSW, *Local Scenario Workshops*), como se muestra en el capítulo siguiente.



## CAPÍTULO 9: TALLER DE ESCENARIO LOCAL

### Introducción

*El enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) está dirigido a mejorar la capacidad de los stakeholders de pensar estratégicamente (con una perspectiva a largo plazo) y de actuar inmediatamente a través de una visión global del desarrollo futuro que permita la simplificación, verificación e integración de las hipótesis de las acciones innovadoras en los niveles emprendedores y territoriales.*

El Taller de Escenario Local (*Local Scenario Workshop, LSW*) sirve para desarrollar una visión compartida y caminos comunes en el desarrollo futuro (p.ej perspectiva de 15 años) facilitando una mejor correlación entre las Iniciativas Piloto de las empresas (Capítulo 8) y los Planes de Acción territoriales (Capítulo 7).

El LSW permite que investigadores y *stakeholders* refinan y refuercen las hipótesis principales de opciones innovadoras desarrolladas a través del Análisis de Contexto Local y el Análisis de Lugar de Trabajo.

El equipo de proyecto lleva a cabo el LSW, en colaboración con los *stakeholders* implicados en el Grupo Consultivo Local (LAG) y en el Grupo de Proyecto Local (LPG), a través de las siguientes fases:

- Análisis de los Stakeholders final (Capítulo 6) para ampliar los campos de interés, los puntos de vista y las sugerencias por parte de los representantes y agentes locales
- dos reuniones con los ya mencionados *stakeholders*, llevados a cabo con un brainstorming específico y técnicas creativas para definir las hipótesis de las acciones y/o caminos innovadoras.
- agregación de los resultados del LSW en un número seleccionado de cuestiones acerca de los 10 aspectos de Orientación que contestan las preguntas “Qué y Por qué” (Capítulo 1) “y Cómo” (Capítulo 2) del enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD)
- integración final de los resultados tanto en las Iniciativas Piloto empresariales como en los Planes de Acción territoriales

Los descriptores y los Indicadores de los aspectos SLD utilizados durante el LSW son aquellos ya aplicados en el Análisis del Contexto Local (Capítulo 7) y Análisis del Lugar de Trabajo (Capítulo 8).

Los párrafos siguientes describen:

- técnicas de pensamiento estratégico
- estructura del Taller de Escenario Local

## Técnicas de pensamiento estratégico

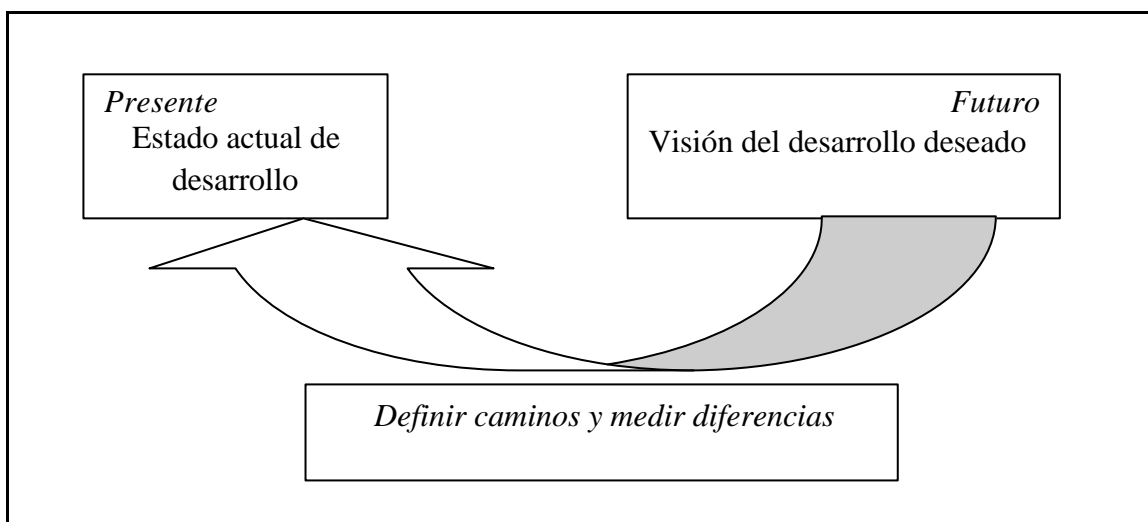
De acuerdo con el enfoque de Desarrollo para una Vida Sostenible (SLD), una perspectiva (*scenario*) es una imagen global de desarrollo futuro destinada a simplificar, verificar e integrar las hipótesis de las acciones innovadoras en las empresas y a nivel territorial.

Desde un punto de vista metodológico, una forma de pensamiento similar conecta:

- el método original de los talleres de escenario local
- las técnicas de *backcasting*
- el análisis SLD / SWOT

Todas ellas tienen una naturaleza cualitativa y se basan en:

- invertir la dirección del pensamiento (del futuro al presente) contra enfoques convencionales de planificación de estrategias
- tener en cuenta las preocupaciones de cierto número de stakeholders, más que las de únicamente los responsables en la toma de decisiones
- proporcionar muchas entradas al proceso de decisiones



### El método original de los talleres de escenario local

De acuerdo con este método, la perspectiva (*scenario*) intenta describir alguna serie de ocurrencias hipotéticas. Mediante la utilización de perspectivas relativamente exhaustivas, el analista es capaz de producir ocurrencias y puntos de inflexión que demandan una opción crítica. Más adelante, estos puntos de inflexión se pueden examinar de una manera más o menos sistemática. De cualquier modo, las perspectivas no se deberían utilizar para “probar” algo. Son ayudas literarias y educacionales más que instrumentos de análisis riguroso. Deberían ser utilizadas para estimular, ilustrar y aprender, deberían proveernos con precisión y riqueza en la comunicación y para analizar los detalles (Selstad, T., 1991).

El proceso de construcción de escenarios comienza con la identificación de las fuerzas conductoras, las fuerzas que influyen en los resultados de los eventos: “Por tanto, al describir escenarios, damos vuelta a los mitos – nuevos y viejos – que serán importantes en el futuro... Estos mitos, en los escenarios, nos ayudan a enfrentarnos con fuerzas y sentimientos que de otra manera no existirían de forma concreta. Nos ayudan a describirlos, visualizarlos, darles vida – de un modo que nos ayuda a hacer uso de ellos” (Schwartz, P., 1999).

La metodología a seguir para formar un Taller (Jungk, R. y Norbert, R. M., 1984) se basa en:

- implicar a los agentes locales en los procesos de cambio y desarrollo
- facilitar y apoyar la creatividad y la comunicación
- crear una comunicación igualada para eliminar la influencia de las relaciones de poder entre los agentes

El método del Taller del Escenario Local fue originalmente desarrollado en el proyecto europeo Fleximodo, en campos específicos de investigación (Drewes Nielsen L. y Gjesing Hansen L., 1997; Drewes Nielsen L. & Homann Jaspersen P., 2003) y fue aplicado al proyecto europeo INNESTO que formuló el enfoque de Logística de Distrito Sostenible.

#### Las técnicas de *backcasting*

El *backcasting* es una manera particular de construcción de escenarios, en la cual las perspectivas se eligen para reflejar las “visiones” deseables de desarrollo y los paquetes de política se construyen para ser consistentes con esas imágenes de futuro (Dreborg K., 1996 y Robinson J. 1990).

Existen diferencias fundamentales entre el *forecasting* (pronóstico) y el *backcasting* (Dreborg K., 1996; Rienstra S., 1998), ya que el último mejora la habilidad de identificar las infracciones de las tendencias, para generar opciones de políticas más creativas e incluir un mayor número de consideraciones de política.

<b>Forecasting</b>	<b>Backcasting</b>
Enfocado hacia variables cuantificadas	Enfocado hacia imágenes cualitativas
Más énfasis en los detalles	Más énfasis en las infracciones de las tendencias
Resultados determinados por la situación actual	Resultados determinados por las imágenes futuras
Del pasado al presente y levemente al futuro	Del futuro al presente
Análisis determinista	Pensamiento creativo
Futuro cerrado	Futuro abierto
Pruebas estadísticas econométricas	Pensamiento plausible
De simple a complejo	De complejo a simple
De cuantitativo a cualitativo	De cualitativo a cuantitativo
Resolución de problemas reactiva	Resolución de problemas proactiva
Asunciones y prejuicios implícitos	Asunciones explícitas sin prejuicios
Sistema de opciones limitado	Rango abierto de opciones
Opinión orientada por modelos basada en certezas supuestas	Mente ecológica capaz de tratar con la incertidumbre
<i>Adaptado de Reinstra S., 1998</i>	

Según Dregborg K. (1996), el backcasting es particularmente favorable cuando:

- el problema que se está estudiando es complejo y afecta a varios sectores y grupos de la sociedad
- existe la necesidad de un cambio principal, más que de un cambio marginal
- las tendencias dominantes son parte del problema y piedras angulares de los pronósticos
- el problema se debe en gran medida a asuntos externos, que el mercado no puede afrontar adecuadamente
- el horizonte de tiempo es lo suficientemente extenso como para permitir un alcance considerable para la opción deliberada

Las técnicas de reparto han sido utilizadas, entre otros, por el proyecto europeo POSSUM, los proyectos sobre el futuro de la energía (Löhnroth M. et al., 1980; Johansson T. et al, 1983) y sobre el futuro de la sostenibilidad (e.g. Olson R., 1994).

### El análisis SLD / SWOT

Como ya se ha descrito (Capítulos 7 y 8), el análisis SLD / SWOT:

- proporciona los cristales (los aspectos SLD) a través de los cuales es posible tener una visión exhaustiva que combine situaciones futuras (Oportunidades y Amenazas) y condiciones reales (Fortalezas y Debilidades)
- mira al futuro para determinar hipótesis que mejoren las situaciones presentes y que anticipen cambios favorables

El análisis SWOT es por b tanto utilizado estratégicamente (cambio a largo plazo) y con una orientación clara (desarrollo y vida sostenible). Esta combinación de factores es uno de los métodos innovadores principales promovidos por el sistema SQM (*Sustainable Quality Management*), como ya lo fue en el proyecto europeo INNESTO.

### **Estructura del Taller de Escenario Local**

La composición del Taller de Escenario Local (LSW) puede variar, pero dentro de un límite aconsejado de 20 – 25 *stakeholders*, que permita al equipo de proyecto realizar ejercicios de visionado de forma correcta y fructífera.

Como ya ha sido especificado (el Capítulo 6), el equipo de proyecto lleva a cabo un Análisis de Stakeholders final para responder a una pregunta principal: ¿Quién fue excluido del debate y por qué?

El Análisis de los Stakeholders tiene en cuenta aspectos y lecciones derivadas de la experimentación con el LAG y el LPG, a saber:

- diversidad y coincidencia entre miembros del LAG y LPG
- participación de las mujeres
- implicación de los *stakeholders* y contribución al proyecto

Generalmente, dos tercios (2/3) de LSW son *stakeholders* ya implicados en el LAG y LGP y un tercero (el 1/3) consiste en personas que no participaron en ninguna fase del desarrollo de proyecto.

Cada equipo de proyecto, en colaboración con el LAG y el LPG:

- compara los contenidos del Plan de Acción territorial (Capítulo 7) e Iniciativas Piloto empresariales (Capítulo 8)
- selecciona unos pocos temas relevantes (cinco preguntas como máximo) que se refieren a un número limitado de los 10 aspectos de Orientación SLD

Temas (Preguntas)
1.
2.
3.
.....

El LSW debate las preguntas seleccionadas para reforzar algunas hipótesis de acciones innovadoras, ampliar el espectro del análisis de otras hipótesis e incluir nuevos puntos de vista en cursos de acción que ya han sido definidos.

El Taller (LSW) se organiza a través de:

- dos sesiones alejadas la una de la otra (varios días o una semana)
- dos fases interrelacionadas en la primera sesión (más o menos seis horas en total)
- una fase única en la segunda sesión (más o menos seis horas)
- rondas de presentación de los participantes
- plenos y actividades de grupo
- etiquetas (p.ej pequeñas hojas, preferiblemente *post-it*) en las que los participantes escriben frases
- murales utilizados para recopilar las frases y presentar los resultados de las actividades del LSW

La primera sesión del LSW se divide en dos fases:

- la fase de crítica, en la que se realiza un ejercicio de evaluación bajo el título ‘Hoy todo está mal’
- la fase de utopía en la que se lleva a cabo un ejercicio de realización de visionados bajo la declaración “Todo es posible en un período de 15 años”

La segunda sesión del LSW consiste en la fase de realización, en la cual se lleva a cabo un ejercicio para identificar los caminos que conectan el “Todo es posible” y el “Todo está mal” bajo la declaración “Hoy iniciamos nuevas acciones dirigidas a...”.

Estas tres fases, apoyadas por moderadores, están basadas en *brainstorming* (tormenta de ideas) y métodos creativos apoyados por un juego específico de reglas de asegurar un debate libre y abierto:

- frases cortas
- ninguna discusión de frases
- se permiten todas las frases

Todos los procedimientos sugeridos deberían ser de todos modos utilizados de un modo flexible según las características culturales del territorio afectado.

Primera sesión: fases de Crítica y Utopía

Procedimientos similares unen las fases de crítica y utopía, ambos realizados en sesión plenaria.

Se debería dar el mismo tiempo para llevar a cabo las dos fases, prestando gran atención a la regulación y coordinación de todos los procedimientos.

En la fase de crítica, a cada participante se le pide que centre su atención en la situación actual y que formule frases cortas sobre lo que está ‘mal’ hoy de acuerdo con su opinión.

En la fase de utopía a cada participante se le pide que imagine un escenario futuro (dentro de 15 años) donde todo es posible, y que formule frases cortas sobre lo que es ‘correcto’ de acuerdo con sus expectativas.

El objetivo principal en las dos fases es recopilar tantas opiniones e ideas como sea posible.

Se marcan dos murales con las etiquetas ‘Crítica’ y ‘Utopía’.

Se entregan tres etiquetas a cada participante para que éstos formulen tres frases como máximo.

Se recopilan las etiquetas (pegadas o escritas) en los dos murales.

Los moderadores tratan de estimular posibles combinaciones entre las frases individuales.

Dos métodos pueden acelerar eficazmente este ejercicio colectivo facilitando la agregación de varias frases.

El primer método comienza con la escritura de las frases de un primer participante en el mural correspondiente. A los participantes siguientes se les pide que verifiquen qué puntos de vista son comunes o pueden integrarse. Si no es así, se escriben nuevas frases en el mural. Generalmente, los últimos participantes están de acuerdo con muchas de las formulaciones ya escritas.

El segundo método comienza con el dibujo de varias filas en el mural. Un primer participante pega sus etiquetas en filas diferentes. Los participantes siguientes pegan sus etiquetas cerca de aquellas ya colocadas si éstas tienen contenidos y significados similares. Si no es así, se utilizarán otras filas. Generalmente no hay necesidad de añadir más filas para los últimos participantes, ya que éstos están de acuerdo con muchas de las frases ya propuestas.

Puede adjudicarse prioridades a las frases agregadas, pero éste no es un requisito esencial. Cuando es útil o necesario, se pide a los participantes que voten por las frases agregadas que crean más importantes. Cada participante tiene varios votos que corresponden al número de frases escritas. Ella/él puede atribuir los votos a varias de las frases de los murales, así como depositar todos sus votos en una única frase como caso extremo.

Después de la votación, los moderadores cuentan los puntos y forman dos listas de frases priorizadas en situaciones actuales (fase de crítica) y expectativas futuras (fase de utopía).



La primera sesión finaliza con 2 tablas separadas que resumen los resultados de las fases de Crítica y de Utopía.

<b>Crítica (hoy)</b> <i>Frases (prioridad opcional)</i>	<b>Utopía (dentro de 15 años)</b> <i>Frases (prioridad opcional)</i>
XXX (1) XXX (2) XXX (3) .....	XXX (1) XXX (2) XXX (3) .....

### Segunda sesión: fase de Realización

El equipo de proyecto formula de nuevo los resultados de las dos tablas (crítica y utopía) si es necesario, compara sus contenidos y selecciona cuestiones clave.

Se presenta una lista breve de estos resultados a los participantes en la segunda sesión (fase de realización). Si es útil, algunos datos relevantes, extraídos del Análisis de Contexto Local y del Análisis de Lugar de Trabajo, pueden ser añadidos a la presentación.

En esta sesión, los *stakeholders* llevan a cabo un análisis SWOT simplificado sobre las cuestiones clave seleccionadas.

El ejercicio inicial se realiza en una sesión plenaria, pero en algunas veces, cuando muchas cuestiones están en juego, es necesario trabajar en grupos pequeños (cinco como máximo, cada uno de ellos con cinco personas). Sin embargo, es muy recomendable concentrar la atención en cinco cuestiones a lo sumo.

Se adoptan los siguientes procedimientos:

- las cuestiones seleccionadas (posiblemente cinco) y los descriptores asociados de los aspectos de Orientación SLD se escriben en un mural grande en caracteres grandes
- se solicita a los participantes que tengan en cuenta todas las cuestiones y descriptores
- se entregan las etiquetas a cada participante para que éstos formulen 3 frases como máximo, respectivamente, para Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, relacionadas con la lista de cuestiones clave
- se dan aproximadamente cinco minutos para escribir frases breves acerca de cada sección del análisis SWOT
- una vez completada una sección del análisis (por ejemplo Fortalezas), el moderador recopila las etiquetas resultantes
- se dan aproximadamente tres minutos para que los participantes descansen antes de comenzar el ejercicio acerca de la sección siguiente del análisis SWOT

En total, se necesitan casi cuarenta minutos para completar el análisis SLD / SWOT de la lista corta de cuestiones seleccionadas.

Todas las frases individuales (etiquetas) se registran (se escriben o se pegan) en los murales respectivamente marcados con uno de los nombres específicos “Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas”, mientras el moderador estimula posibles agregaciones entre las frases individuales.

Dos métodos pueden acelerar eficazmente este ejercicio colectivo facilitando la agregación de varias frases.

El primer método comienza con la escritura de las frases de un primer participante en el mural correspondiente. A los participantes siguientes se les pide que verifiquen qué puntos de vista son comunes o pueden integrarse. De no ser así, se escriben nuevas frases en el mural. Generalmente, los últimos participantes están de acuerdo con muchas de las formulaciones ya escritas.

El segundo método comienza con la división del mural en varias filas. Un primer participante pega sus etiquetas en filas diferentes. Los participantes siguientes pegan sus etiquetas cerca de las ya colocadas si éstas tienen contenidos y significados similares. Si no es así, se utilizan otras filas. Generalmente, no hay necesidad de añadir otra fila para los últimos participantes, ya que éstos están de acuerdo con muchas de las frases.

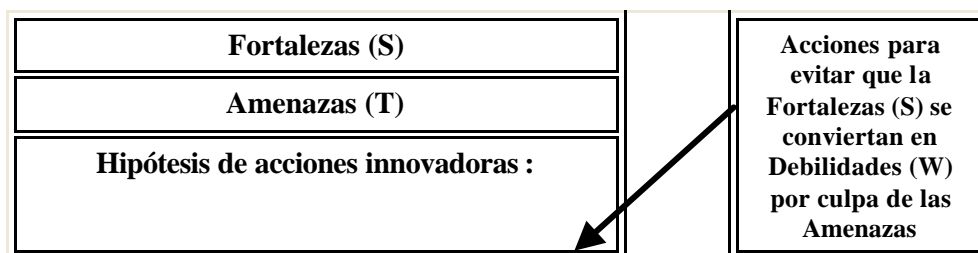
Generalmente, lleva un máximo de treinta minutos rellenar cada mural.

Por tanto, se crean dos grupos para comparar los murales (tablas) de Fortalezas y Amenazas de una parte, y los murales (tablas) de Debilidades y Oportunidades por el otro.

Cada grupo nombra a un coordinador que será asistido por un moderador.

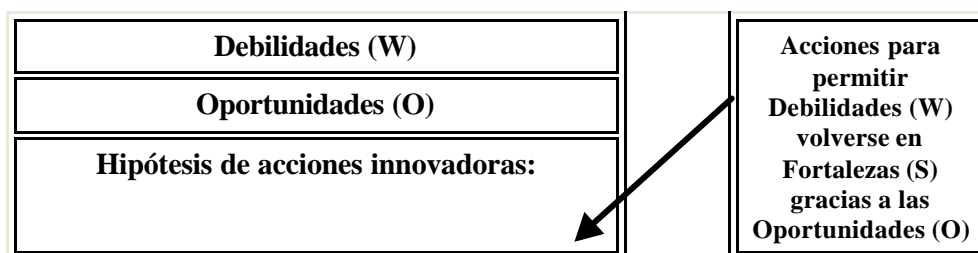
El primer grupo define hipótesis para acciones innovadoras que consideran cómo las Fortalezas (S) pueden superar a las Amenazas (T) para evitar que se conviertan en Debilidades (W).

La fórmula es: **S+T # W**



El segundo grupo define hipótesis para acciones innovadoras que consideran cómo las Oportunidades (O) pueden transformar las Debilidades (W) en Fortalezas (S).

La fórmula es: **W+O = S**.



Se recomienda que las hipótesis sean formuladas con ejemplos entre paréntesis y fórmulas de agregación (como “por ejemplo, en particular, con atención a ...”).

Las hipótesis deben estar introducidas por un verbo, puesto que esto facilita la percepción de una acción (e.g. promover, crear, fomentar, facilitar).

Las hipótesis se formulan individualmente por cada componente de los dos grupos. Se requiere un máximo de tres hipótesis por cada participante.

Las hipótesis deberían ser elaboradas teniendo en cuenta todas las frases escritas en los murales. Los participantes pueden dirigir, sin embargo, su atención hacia un número limitado de frases.

En general, se necesitan aproximadamente diez-quince minutos para concebir y escribir las tres hipótesis utilizando creatividad proactiva que mira hacia el futuro sin estar bajo la influencia de prejuicios, pensamiento convencional y experiencias pasadas.

Para cada grupo, se recopilan y se agregan todas las hipótesis en un nuevo mural marcado con la fórmula correspondiente (S+T # W o W+O=S).

El método más eficiente es comenzar con las hipótesis de un primer participante, preguntando a los demás si ellos tienen puntos de vista similares, que permitan que el grupo integre varias frases.

Generalmente, se necesitan más de treinta minutos para esta agregación final.

Finalmente, los coordinadores presentan los resultados de los dos grupos a todos los participantes en términos de:

<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>
<b>Amenazas</b>		<b>Oportunidades</b>
<b>Hipótesis de acciones innovadoras</b>		<b>Hipótesis de acciones innovadoras</b>

Si hay tiempo suficiente, se puede realizar un ejercicio concluyente para determinar una visión compartida por los *stakeholders*. Con este fin, se sugiere celebrar un debate abierto y libre introducido por la visión del proyecto SLD.

Si no hay tiempo suficiente, el equipo de proyecto elabora una declaración que resume la visión del LSW considerando el debate entre los *stakeholders* y sus resultados.

Finalmente, el equipo de proyecto integra las hipótesis de acciones innovadoras derivadas del LSW con aquellos acerca de las Iniciativas Piloto empresariales y de los Planes de Acción territoriales.

El sistema on-line SLD proporciona una plantilla que puede ser descargada del sistema para transferir los resultados en un solo informe.

## Resumen

Este Capítulo explica cómo realizar un Taller de Escenario Local (LSW) implicando a los *stakeholders* locales a través de métodos específicos, procedimientos e instrumentos.

<b>Métodos, procedimientos e instrumentos</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Resultados esperados</b>
Técnicas de perspectiva ( <i>scenario</i> ) y <i>backcasting</i> , análisis SLD / SWOT	Mejorar la capacidad de pensamiento estratégico	Una variedad más amplia de intereses ( <i>stakeholders</i> ) implicadas en opciones más creativas que se mueven ‘del futuro al presente’
Taller de Escenario Local (LSW)	Determinar visiones compartidas y caminos para correlacionar Iniciativas Piloto y Planes de Acción en una perspectiva a largo plazo (15 años)	Hipótesis de acciones innovadoras fortalecidas e integradas aniveles empresariales y territoriales

El Taller de Escenario Local tiene en cuenta otras fases operacionales de un proyecto SLD a fin de llegar a visiones compartidas y trayectorias de desarrollo futuro (en una perspectiva a 15 años) con la participación de los *stakeholders* locales.

Desempeñando este papel, el LSW es un punto concluyente de llegada para un proyecto SLD, pero posiblemente un punto de partida para poner en práctica las Iniciativas Piloto empresariales comerciales y los Planes de Acción territoriales en los años siguientes.

## CAPÍTULO 10: SISTEMA ON-LINE SDL

### Introducción

*El enfoque del Desarrollo de Vida Sostenible (SLD) tiene como objetivo ayudar a los stakeholders locales en los procesos de evaluación y toma de decisiones.*

El sistema on-line SLD (basado en Internet) es un producto central que apoya a investigadores y stakeholders a la hora de evaluar situaciones actuales (p.ej contextos locales y lugares de trabajo), elaborar acciones innovadoras (p.ej planes e iniciativas) y supervisar su realización.

El sistema on-line SLD:

- es fácil de usar para una amplia variedad de clientes (investigadores, autoridades locales, colaboradores, organizaciones de mujeres, asociaciones ambientales, etc.)
- es accesible para los usuarios registrados y favorece una interacción permanente con ellos
- tiene varias secciones interrelacionadas, p.ej. Usuarios, Aspectos, Descriptores, Análisis de los *Stakeholders*, Análisis SWOT, Indicadores, Cuestionarios, Planes de Acción, Iniciativas Piloto, Taller de Escenario Local.
- proporciona instrucciones y sugerencias para seguir métodos y procedimientos
- permite a los investigadores almacenar y elaborar datos.
- elabora informes preliminares armonizados e imprimibles sobre los resultados de las operaciones realizadas por los investigadores y stakeholders

El sistema on-line SLD está concebido para realizar las operaciones siguientes.

### Análisis de los *Stakeholders* (Capítulo 6)

A través de los Análisis de los *Stakeholders*, cada equipo de proyecto (investigadores) identifica a agentes locales relevantes para implicarlos en tres grupos diferentes: Grupo Consultivo Local (LAG), Grupo Local del Proyecto (LPG) y Taller de Escenario Local (LSW).

El equipo de proyecto descarga unos cuestionarios apropiados del sistema on-line SLD. Los cuestionarios contienen criterios específicos de selección para cada grupo de *stakeholders*.

Para la creación del LAG:

- interés (en el trabajo del grupo y para fomentar decisiones e iniciativas relacionadas con los campos específicos de actividad)
- influencia (para bloquear decisiones e iniciativas)
- impacto (capacidad de ser afectado por decisiones e iniciativas)
- información (posesión de los datos necesarios para contribuir y facilitar decisiones e iniciativas)
- grado de implicación (puntuación total de los criterios anteriores en términos de importancia de su participación para el trabajo del grupo)

Para la creación del LPG:

- formación disciplinaria (campos de conocimiento y maestría de la persona)
- papel (jugado en la organización de los *stakeholders*)
- excelencia (campo de actividad, interés y calidad de la organización del *stakeholder*)

Para la formación del LSW:

- diversidad y coincidencia entre miembros del LAG y LPG
- participación de mujeres
- implicación de los *stakeholders* y contribución al proyecto

### Planes de Acción (Capítulo 7)

Los Planes de Acción territoriales se derivan de hipótesis de acciones innovadoras dedicadas a mujeres trabajadoras mayores.

Estas hipótesis se definen a partir de un Análisis del Contexto Local (LCA). Con este fin, cada equipo de proyecto, apoyado por el Grupo Consultivo Local (LAG), evalúa:

- la “Orientación” hacia el SLD (10 aspectos) del contexto local teniendo en cuenta una serie de proyectos locales significativos
- la consistencia del Potencial Social (que se divide en Capital Institucional, Capital Humano y Capital Social) existente en el contexto local (16 aspectos)
- la Dinámica del cambio combinando la calidad de los proyectos locales con las características de los contextos locales (6 aspectos)

Los descriptores detallados para cada uno de estos aspectos están siempre visibles para apoyar la evaluación y los procesos de toma de decisiones.

La evaluación se hace a través de análisis SLD / SWOT teniendo en cuenta los descriptores de los 32 aspectos SLD y llegando a la elaboración de hipótesis de acciones innovadoras.

El sistema on-line SLD permite a cada usuario registrado escribir algunas frases y puntuarlas en formularios separados y sencillos titulados Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, sin tener la posibilidad de mirar los resultados de cada formulario.

Los resultados aparecen sólo al final de ejercicio, cuando pueden hacerse mejoras y cambios.

Dos módulos separados y subsecuentes muestran Fortalezas y Amenazas por una parte, y Debilidades y Oportunidades por otra parte. Estas combinaciones permiten que los usuarios registrados escriban hipótesis para acciones innovadoras.

El primer módulo considera cómo las Fortalezas (S) pueden superar a las Amenazas (T) para evitar que se conviertan en Debilidades (W).

El segundo módulo considera cómo las Oportunidades (O) pueden transformar las Debilidades (W) en Fortalezas (S).

Así, un módulo adicional permite que los usuarios registrados comparen las hipótesis a fin de combinar aquellas que son similares y agrupar aquellas que tienen un final común.

Se crea una sección específica para almacenar datos sobre los indicadores relacionados con cada aspecto SLD. Cada base de datos puede ser utilizada para una elaboración de datos posterior.

Una vez se determinan las 32 hipótesis de acciones innovadoras, éstas se han de agregar contestando a una pregunta clave: ¿Qué palancas de transformación (Dinámica) se pueden utilizar para actuar mejor sobre los factores locales clave (Potencial Social) para promover trayectorias factibles hacia un desarrollo de vida sostenible (Orientación)?

Los formularios proporcionados por el Sistema on-line SLD siguen un método que consiste en pasos básicos:

- conectar las acciones innovadoras correspondientes a los 6 aspectos de Dinámica con los 10 aspectos de Orientación a fin de identificar trayectorias factibles hacia el SLD
- colocar las acciones innovadoras relacionadas con el Potencial Social (16 aspectos) a lo largo de las 6 trayectorias ya mencionadas
- agrupar las hipótesis que resumen los contenidos principales de las 6 trayectorias
- priorizarlas según su importancia estratégica en términos de valor añadido total en las dimensiones territoriales y sectoriales consideradas por los casos de estudio

Los formularios acerca de las hipótesis de acciones innovadoras incluyen una descripción breve (finalidad), resultados esperados y medidas de organización y financiación.

El sistema on-line produce los informes preliminares con la estructura siguiente, y éstos serán mejorados por los equipos de proyecto una vez descargados del sistema.

<b>Resumen, 4 párrafos</b>	
Introducción	Texto libre, p.ej el número de <i>stakeholders</i> e investigadores implicados, el proceso principal de implicación, otras consideraciones útiles
Perfil	Representación de las puntuaciones resumidas del análisis SLD / SWOT (automáticamente producido por el sistema)
Visión	Texto libre
Misiones	Prioridad y descripción breve (finalidad) de las seis hipótesis principales de acciones innovadoras resultantes (automáticamente producido por el sistema)

<b>Plan de Acción, 6 Capítulos</b>	
1 capítulo para cada una de las 6 hipótesis principales de acciones innovadoras. Cada capítulo tiene:	
Descripción breve (finalidad)	Automáticamente producido por el sistema, pero se puede añadir un texto libre
Resultados esperados	Automáticamente producido por el sistema, pero se puede añadir un texto libre
Medidas de organización y financiación	Automáticamente producido por el sistema con una celdilla para especificar: 1) duración; 2) Presupuesto; 3) Fuente de financiación; 4) Departamento / Agencia responsable de gestionar las medidas

<b>Análisis de Contexto Local, 32 Capítulos</b>	
1 capítulo para cada uno de los 32 Aspectos SLD. Cada Capítulo tiene:	
Descriptor	Automáticamente producido por el sistema
SLD SWOT	Automáticamente producido por el sistema
Hipótesis de acciones innovadoras	Descripción corta (finalidad); Resultados esperados; Medidas de organización y financiación Automáticamente producido por el sistema
Indicadores	Automáticamente producido por el sistema

### Iniciativas Piloto (Capítulo 8)

Las Iniciativas Piloto se derivan de hipótesis de acciones innovadoras dedicadas a mujeres trabajadores mayores en varias áreas de la estrategia empresarial.

Estas hipótesis son definidas por un Análisis del Lugar de Trabajo (WA). Para esto, cada equipo de proyecto, apoyado por el Grupo Local del Proyecto (LPG), analiza la organización del trabajo, las actuaciones empresarial, comportamiento organizativo y estrategias de recursos humanos, tomando también en cuenta los cambios que pueden favorecer una participación prolongada de las mujeres trabajadores mayores, sus capacidades, habilidades y mejora de la formación.

Sólo los 10 aspectos de la Orientación SLD son utilizados para realizar el Análisis del Lugar de Trabajo.

El sistema on-line SLD tiene secciones dedicadas a:

- descriptores detallados para cada uno de los 10 aspectos arriba mencionados
- dos cuestionarios separados para ser administrados respectivamente a una muestra de empresas y una muestra de mujeres trabajadoras
- el almacenaje y la agregación de datos que se derivan de los cuestionarios arriba mencionados
- un cuestionario de benchmarking donde las compañías interesadas pueden insertar datos de sus balance para verificar la actuación empresarial según los 10 índices SLD



- un análisis SLD / SWOT de las características de las empresas y mujeres trabajadoras que resultan de los cuestionarios arriba mencionados; este análisis permite que el equipo de proyecto (investigadores) y Grupo Local del Proyecto (LPG, stakeholders) elabore hipótesis de acciones innovadoras en términos de descripción corta (objetivo), resultados esperados y medidas organizativas y financieras

El sistema on-line produce informes preliminares con la estructura siguiente y serán mejorados por los equipos de proyecto una vez descargados del sistema.

<b>Resumen, 4 párrafos</b>	
Introducción	Texto libre, p.ej el número de stakeholders e investigadores implicados, el proceso principal de participación, otras consideraciones útiles
Perfil	Representación de puntuaciones resumidas del análisis SLD / SWOT (automáticamente producido por el sistema)
Visión	Texto libre
Misiones	Descripción corta (finalidad) de las diez hipótesis de acciones innovadoras (automáticamente producido por el sistema)

<b>Iniciativas Piloto, 10 Capítulos</b>	
Cada Capítulo tiene:	
Descripción corta (finalidad)	Automáticamente producido por el sistema, pero puede añadirse un texto libre
Resultados esperados	Automáticamente producido por el sistema, pero puede añadirse un texto libre
Medidas de organización y financiación	Automáticamente producido por el sistema con un cuadro útil para especificar: 1) Duración; 2) Presupuesto; 3) Fuente de financiación; 4) Departamento / Agencia responsable de gestionar las medidas

<b>Análisis del Lugar de Trabajo, 10 Capítulos</b>	
1 capítulo para cada uno de los 10 Aspectos de Orientación SLD. Cada Capítulo tiene:	
Descriptor	Automáticamente producido por el sistema
SLD SWOT	Automáticamente producido por el sistema
Perfil de la compañía	Automáticamente producido por el sistema
Condición de las mujeres	Automáticamente producido por el sistema
Benchmarking de la compañía	Texto libre: ejemplos probables de buena actuación <i>empresarial</i> según los índices SLD

Taller de Escenario Local (Capítulo 9)

A través del Taller de Escenario Local (LSW), las Iniciativas Piloto se correlacionan con los Planes de Acción a través de una visión compartida de futuro (a 15 años vista) capaz de representar un desarrollo coherente de la estrategia de gestión de la edad y el género.

Un Taller (LSW) se lleva a cabo en dos sesiones distantes una de otra (algunos días o una semana). Ambas sesiones se basan en brainstorming (tormenta de ideas) y métodos creativos.

La primera sesión consiste en la fase de crítica (todo está mal) y la fase de utopía que contempla una perspectiva a 15 años (todo es posible).

La segunda sesión contempla la fase de realización, donde los resultados de la sesión previa se presentan a todos los participantes. Se solicita a los participantes que formulen sus propias hipótesis de acciones innovadoras o planes en términos de pautas, realizando un análisis SDL / SWOT sobre un número seleccionado y limitado de aspectos de Orientación del SLD.

El sistema on-line SLD proporciona una plantilla para presentar los resultados principales del LSW. El equipo de proyecto descarga y utiliza la plantilla, que tiene la estructura siguiente.

<b>Taller de Escenario Local, 4 párrafos</b>	
Introducción	Texto libre, p.ej el número de stakeholders e investigadores implicados, el proceso principal de participación, otras consideraciones útiles Lista de preguntas clave iniciales
Visión	Texto libre, p.ej adaptación de la visión principal del proyecto
Crítica y Utopía	2 tablas con los resultados de : 1) la fase de crítica (“Hoy todo está mal”) y 2) la fase de utopía (“Todo es posible en un período de 15 años”)
Realización	Hipótesis de acciones innovadoras

## REFERENCES

- Adriaanse A. (1995), “In Search of Balance” in *Accounting for change*, The New Economics Foundation, London
- Bateson G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, Chandler, San Francisco
- Bateson G. (1979) *Mind and Nature: A Necessary Unity*, Bantam, New York
- Beck U. (1992), *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage, London
- Beckford J. (1998), *Quality. A critical introduction*, Routledge, London & New York
- Capra F. (2003), *The hidden connections*, Flamingo, London
- CEC Commission of the European Communities (1995), *Local Development and Employment Initiatives*, SEC 564(95)
- CEC, Commission of the European Communities (1983), *Local Employment Initiatives*, COM(1983) 662 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (1999), *Towards a Europe for All Ages*, COM(1999) 221 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2000), *Acting Locally for Employment. A Local Dimension for the European Employment Strategy*, COM(2000) 196 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2001), *A sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development*, COM(2001) 264 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2001a), *European Green Paper on Corporate Social Responsibility*, COM(2001) 366 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2001b), *European Governance*, White Paper, COM(2001) 428 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2002), *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, COM(2002) 347 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2002a), *Europe’s response to World Ageing*, COM(2002) 143 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2002b), *Streamlining the annual economic and employment policy co-ordination cycles*, COM(2002) 487 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2003), *The future of the European Employment Strategy (EES): A strategy for full employment and better jobs for all*, COM(2003) 6 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2003a), *Eco-management and audit scheme (EMAS) concerning the selection and use of environmental performance indicators*, Official Journal of the European Union L. 184/19 (23.7.2003)

CEC, Commission of the European Communities (2003b), *Joint Report on Social Inclusion*, COM(2003) 773 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2005), *On the review of the Sustainable Development Strategy. A Platform for action*, COM(2005) 658 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2005a), Green Paper *Confronting demographic change: a new solidarity between the generations*”, COM(2005) 94 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2005b), *Social Agenda*, COM(2005) 33 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2005c), *Mid-term review of the Lisbon strategy*, (COM(2005) 24, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2005d), *The 2005 review of the EU Sustainable Development Strategy: initial stocktaking and future orientations*, COM(2005) 37 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2005e), *Sustainable Development Indicators to monitor the implementation of the EU Sustainable Development Strategy*, SEC(2005) 161 final, Brussels

Commonwealth Foundation (1999), *Citizens and governance: civil society in the new millennium*, The Commonwealth Foundation, London

CSOPP, United Nation (2000), *Global Civil Society Organisations & Participation Programme*, available in [www.undp.org/csopp/CSO](http://www.undp.org/csopp/CSO)

Daly H. E. (1973), *Towards a Steady State Economy*, Freeman, San Francisco

Daly H. E. (1974), “The economics of the steady state”, in *American Economic Review*

De Geus A. (1997), “The living company” in *Harvard Business Review*

De Tocqueville A. (1838), *Democracy in America*, reprinted in 2003 by Penguin Classics

Dionne E. J. (1998), *Community Works*, Brookings Institution Press, Washington DC

Dreborg K.H. (1996), “Essence of Backcasting” in *Futures*, Volume 28, No. 9

Drewes Nielsen L. & Gjesing Hansen L., (1997), “Involving Citizens in Sustainable Development: Scenario Workshop on Sustainable Mobility”, *Journal of Advanced Transportation*, Volume 31, No. 2

Drewes Nielsen L. & Homann Jespersen P. (2003), *The Use of Action Research Methods in Scenario Construction*, Sevilla Workshop, Institute for Prospective Technologies – EU Joint Research Centres - IPTS

- Drucker P. F. (1993), *Post-capitalist Society*, HarperCollins Publishers, New York
- EC, DG for Press and Communication (2003), *More unity and more diversity. The European Union's biggest enlargement*, manuscript
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997), *European Research Report*, Dublin, project on "Combating Age Barriers in Employment"
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997a), *Second European Survey on Working Conditions*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1998), *A European Portfolio of Good Practice*, Dublin, project on "Combating Age Barriers in Employment"
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1999), *Managing an Ageing Workforce: A guide to Good Practice*, Dublin, project on "Combating Age Barriers in Employment"
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2000), *Flexibility and Working Conditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2001), *Gender, employment and working time preferences in Europe*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002), *Quality of women's work and employment. Tools for change*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, (2003), *Monitoring quality of life in Europe*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, (2003a), *Flexibility and social protection*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003b), *Age and working conditions in the European Union*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003c), *Working conditions in the acceding and candidate countries*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2005), *Questionnaire for fourth European survey on working conditions*, Dublin
- Elkington J. (1997), *Cannibals with forks*, Capstone Publishing Limited, Oxford
- Erdmenger C. (1998), *Environmental Management Instruments - a guide for local authorities*, ICLEI, Freiburg
- Erdmenger C., Burzacchini A., Levett R. (2000), *Local loops. How environmental management cycles contribute to local sustainability*, European Commission
- Fisher L. (1982), *The Life of Mahatma Gandhi*, Granada, London
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press
- Fukuyama F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York

- Fukuyama F. (1999), *Social Capital and Civil Society*, available on Internet: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm>
- Gandhi M. K. (1982), *Villaggio e autonomia*, Libreria Editrice Fiorentina, Firenze
- Garrat B. (1994), *The Learning Organisation*, HarperCollins Publishers, London
- Gellner E., (1994), *Conditions of Liberty: Civil Society and Its Rivals*, Hamish Hamilton, London
- George S., Weimerskirch A. (1994), *Total Quality Management*, Wiley & Sons, New York
- Giddens A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge
- Gouillart F. J., Kelly J. N. (1995), *Transforming the Organization*, McGraw-Hill, New York
- Hammer M., Champy J. (1994), *Reengineering the Corporation*, Nicholas Brealy Publishing, London
- Handy C. (1993), *Understanding Organizations*, Penguin Books, Middlesex
- Handy C. (1994), *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston; *The Empty Raincoat*, Hutchinson, London
- Haq M. (1995), *Reflection on Human Development*, Oxford University Press, New York
- Harrison P. (1993), *The Third Revolution*, Penguin Books, Middlesex
- Hernes T. and Bakken T. (2003), ‘Implications of Self-Reference: Niklas Luhmann’s Autopoiesis and Organization Theory’ in *Organisation Studies* 24
- Jacobs M. (1991), *The Green Economy*, Pluto Press, London
- Johansson T. B., Steen P., Fredriksson R. and Bogren E. (1983), “Sweden Beyond Oil: The Efficient Use of Energy” in *Science* Volume 219
- Johnson R. and Redmond D. (1998), *The art of empowerment*, Financial Times, London
- Jungk, R. and Norbert R. M. (1984), *Håndbog i Fremtidsværksteder. København: Politisk Revy*
- Justice T., Jamieson D. W. (1999), *The facilitator's fieldbook*, AMACOM, New York
- Kiuchi T. and Shireman B. (2002), *What we learned in the Rainforest. Business Lessons from Nature*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Knowles E. (1999), *Partnerships for sustainable development*, IULA, The Hague
- Koestler A. (1967), *A ghost in the machine*, Macmillan, New York
- Kuenstler P. (1985), *Local Consultations held in European Countries, 1982-1983*, CEC, Brussels
- Kuenstler P. (1985a), *Local Consultations held in European Countries, 1984-1985*, CEC, Brussels
- Kuenstler P. (1986), *Local Employment Initiatives: a manual on intermediary and support organisations*, CEC, Brussels

- Kuhn T. S. (1962), *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago, Chicago
- Ladd E. C. (1999), *The Ladd Report*, The Free Press, New York
- Lang R. E. and Hornurg S. P. (1998), "What is social capital and why is it important to public policy" in *Housing Policy Debate*, Volume 9, Issue 1, Fannie Mae Foundation, Washington DC
- Laszlo, E. (2000) *Holos — The Fabulous World of The New Sciences: Explorations at the leading edge of contemporary knowledge*. Trade Book Version
- Lemoine W. and Dagnaes L. (2003), "Globalisation strategies and business organization of a network of logistics service providers" in *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 33, No. 3
- Lönnroth M., Johansson T. B. and Steen P. (1980), "Sweden Beyond Oil: Nuclear Commitments and Solar Options" in *Science* Volume 208
- Lovelock, J.E. (1979), *Gaia: A New Look at Life on Earth*, Oxford University Press, New York
- Luhmann, N. (1995), *Social Systems*, Stanford University Press, Stanford
- Madsen P. (2001), *Employment Protection and Labour Market Policies: trade-offs or complementarities. Country Study Denmark*, forthcoming as employment paper, ILO, Geneva
- Malini M. and Jørgesen A. M. (1997), *Sustainable Development for Local Authorities*, European Environment Agency, Copenhagen
- Maturana, H. (1980), "Man and Society" in F. Benseler and P. Hejl (eds.), *Autopoiesis, Communication and Society*, Frankfurt-am-Main; Campus Verlag
- Maturana, H. and Varela F. (1980), *Introduction to Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, Reidel Publishing Company, Dordrecht
- McHugh P., Merli G. and Wheeler W. A. (1995), *Beyond Business Process Reengineering. Towards the Holonic Enterprise*, Wiley & Sons, New York
- Morin E. (1977), *La Méthode – 1. La Nature de la Nature*, Éditions du Seuil, Paris
- Morin E. (1980), *La méthode – 2. La Vie de la Vie*, Éditions du Seuil, Paris
- Morin E. (1986), *La méthode. 3. La Connaissance de la Connaissance*, Éditions du Seuil, Paris
- Morin E. (1993), *Terre-Patrie*, Éditions du Seuil, Paris
- Morin E. (1999), *La Tête bien faite*, Éditions du Seuil, Paris
- Morin E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Éditions du Seuil, Paris
- Morowitz H. (1992), *Beginnings of Cellular Life*, Yale University Press
- Mullins L. J. (1993), *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London
- Nonaka I. (1991), "The Knowledge-Creating Company" in *Harvard Business Review*

- Norbert E. (1939), *The Civilizing Process. The History of Manners*, first published in German and translated in English only in 1978, Urizen Books Oxford, Blackwell/New York,
- O'Neill J. (1995), *The poverty of postmodernism*, Routledge, London
- OECD (1985), *ILEs: a challenge to public employment services*, Paris
- OECD (1990), *Implementing change*, Paris
- OECD (1993), *Territorial development and structural change*, OECD, Paris
- OECD (1993a), *Partnership: the key to job creation*, Paris
- OECD (1996), *Integrated advanced logistics for freight transport*, OECD, Paris
- OECD (1999), *Best practices in local development*, LEED, Local Economic and Employment Programme, Notebook 27, Paris
- OECD (2001), *The Well-being of Nations. The role of Human and Social Capital*, Paris
- Olson, R.L. (1994), "Alternative Images of a sustainable future" in *Futures*, Volume 26, No. 3
- Osborne D. and Gaebler T. (1992), *Reinventing Government*, Addison-Wesley Publishing Company, New York
- Pantaleoni M. (1913), *Definizione dell'economia. Una prolusione*, Castellani, Roma
- Pascal B. (1670), now *Frammenti*, (French - Italian compared texts), Biblioteca Universale Rizzoli, Milano, 1994; English translation of the quoted phrases by Trotter W. F., available on Internet: [www.orst.edu/instruct/phl302/texts/pascal/pensees-a.html](http://www.orst.edu/instruct/phl302/texts/pascal/pensees-a.html)
- Pasmore W. A. (1994), *Creating Strategic Change*, John Wiley & Sons, New York
- Pearce D. et al. (1990), *Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World*, Elgar, Aldershot
- Peters T. (1994), *Crazy Times Call for Crazy Organizations*, Pan Books, London
- Pigou A. (1920), *The economics of welfare*, MacMillan, London
- Polanyi M. (1958), *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, Routledge & Kegan, London
- Polanyi M. (1967), *The Tacit Dimension*, Anchor Books, Doubleday, Garden City, NY
- Popper K. (1959), *The Logic of Scientific Discovery*, Hutchinson, London
- Popper K. (1994), *Knowledge and the Body-Mind Problem. In defence of interaction*, Routledge, London, New York
- Porter M. (1991), *Vantaggi competitivi delle nazioni*, Mondatori, Milano
- Power T. and Jerjian G. (2001), *Ecosystem: living the 12 principles of networked business*, FT.com, London
- Prigogine I. and Stengers I. (1984), *Order Out of Chaos*, Bantam Books, New York
- Putnam R. D. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton



- Putnam R. D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York
- Ranchor P. (1994), *Hinduism and Ecology*, Motilal Banarsidass, Delhi
- Rienstra S. (1998), *Unpublished PhD Thesis*, Faculty of Economics, Free University of Amsterdam
- Robertson J. (1985), *Future Work*, Gower Publishing Company, Hants, England
- Robinson J. (1990), “Futures under glass: a recipe for people who hate to predict” in *Futures*, October
- Satterthwaite D. (Ed.) (1999), *Sustainable Cities*, Earthscan Publications, London
- Schleicher-Tappeser R. et al. (Lukesch R., Strati F., Sweeney G., Thierstein A.) (1998), *Instruments for Sustainable Regional Development. The INSURED Project - Final Report*, EURES-Reports, REP-9, EURES-Service, Freiburg
- Schumacher E. F. (1973), *Small is Beautiful*, London, Penguin, Abacus
- Schwartz, P. (1999) *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*, John Wiley & Sons, England
- Seligman A. (1992), *The idea of Civil Society*, The Free Press, New York
- Selstad, T. (1991), *Med krystallkule og computer. Prognoser og scenarier i samfunnsplanleggingen*. Universitetsforlaget, Oslo
- Sen A. (1987), *The Standard of Living*, Cambridge University Press
- Sen A. (1992), *Inequality Re-examined*, Oxford, Clarendon Press
- Sen A. (1999), *Development as Freedom*, Oxford University Press
- Sen A. (2004), “Why We Should Preserve the Spotted Owl” in *London Review of Books*, 5 February
- Senge P. et al. (1994), *The Fifth Discipline*, Nicholas Brealey Publishing, London
- Senge P. et al. (1999), *The Dance of Change*, Doubleday, Random House, New York
- Serageldin I. (1993), *Developmental Partners: Aid and Cooperation in the 1990s*, SIDA, Stockholm
- Smith D., Sippert N. and Emmert J. (2002), *Gender and CED: Tools for Empowering Women’s Life in Santo Andre, Brazil*, University of British Columbia (paper)
- Smith N. I. (1994), *Down-to-earth. Strategic Planning*, Prentice Hall, Sydney
- Strati A. and Strati F. (1990), “Active employment policies in Europe” in *Social Policy & Administration*, Vol. 24
- Strati F. et al. (2004), *Sustainable District Logistics: a Theoretical framework for understanding a new paradigm*, Discussion Paper, INNESTO Project, [www.districtlogistics.net](http://www.districtlogistics.net)
- Strong M. (2001), *Where on Earth are We Going?*, Texere, New York, London
- Teilhard De Chardin P. (1955), *Le Phénomène humain*, Éditions du Seuil, Paris

- The Earth Charter (2000), [www.earthcharter.org](http://www.earthcharter.org)
- Tiwari D. N. (1995), “Measurement of Sustainability Indicators”, in *Accounting for Change*, The Mew Economics Foundation, London
- Toffler A. (1981), *The Third Wave*, Pan Books, London
- Turner R. K. et al. (1994), *Environmental Economics*, Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire
- Ulanowicz, R. E. (1986), *Growth and Development*, Springer-Verlag, New York
- UNDP (2001), *Human Development Report*
- UNDP (2002), *Human Development Report*
- Vandana Shiva (2000), “The World on the Edge” in Hutton W. and Giddens A., *Global Capitalism*, The New Press, New York
- Vandana Shiva (2005), *How To End Poverty*, ZNet, <http://www.zmag.org/weluser.htm>
- Wallerstein N. and Bernstein E. (1988), "Empowerment education: Freire's ideas adapted to health education" in *Health Education Quarterly*, Volume 15
- Warburton D. (1998), *Community and Sustainable Development*, Earthscan Publications, London
- WCED, World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford
- Welford R. (1995), *Environmental Strategy and Sustainable Development. The corporate challenge for the 21<sup>st</sup> century*, Routledge, London
- Wheeler D., Sillanpää M.(1997), *The Stakeholder Corporation*, Pitman Publishing, London
- Wilber K. (1995), *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*, Shambhala Publications, Boston
- Williams S., Seed J. and Mwau A. (1994). *The Oxfam Gender Training Manual*, Oxfam, Oxford
- Wilson, E. O. (1999), *Consilience. The unity of Knowledge*, Abacus, London, 1999
- Wilthagen T. (1998), *Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Policy Reform?*, Berlin, WZB, Discussion Paper
- World Bank (1986), “Environmental aspects of bank work”, in *The World Bank Operations Manual Statement OMS .36*
- World Bank (2002), *What is Civil Society?*, available in Internet, <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/sources/civil1.htm>
- WWF (1993), *Sustainable Use of Natural Resources: Concepts, Issues and Criteria*, WWF, Gland
- Zagrebelsky G. (2005), *Imparare la democrazia*, Gruppo Editoriale L'Espresso, Roma