



LA CONSTRUCCIÓN DE UN TERRITORIO SOCIALMENTE RESPONSABLE: APROXIMACIÓN TEÓRICA

Notas:

1. Este documento constituye una propuesta sobre el Marco Teórico Conceptual de la Red Retos.
2. Ha sido elaborado a partir de varios documentos de referencia sobre la temática, seleccionados por el grupo de trabajo, y teniendo en cuenta las reflexiones de sus miembros manifestadas en las diferentes reuniones celebradas.
3. El documento se ha elaborado con una intención objetiva, de analizar y sistematizar ideas y conceptos sobre TSR, pero también con la intención subjetiva de que el resultado sea lo suficientemente flexible y abierto para que cualquier proyecto de TSR de los miembros de la Red encuentre su acomodo y su utilidad. Está concebido pues como un documento para la acción.
4. El documento trata de responder a las preguntas básicas que se formulan para aproximarse a cualquier fenómeno o realidad. Es también un documento sintético, por lo que en ocasiones las ideas están formuladas como prescripción, y en otras faltan matices que consideramos que ya han tenido un suficiente desarrollo en otros estudios y publicaciones.

POR QUÉ UN TSR (justificación)

Por lograr la vieja **aspiración de la humanidad**: crear una sociedad para vivir y convivir, una sociedad justa e integradora, y por tanto, feliz (Cicerón)

Porque la **aspiración de la Unión Europea** de convertir a Europa en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y con mayor cohesión social, reforzando la cohesión territorial y avanzando en nuevos paradigmas de gobernanza, no es tarea fácil.

Porque el imparable **proceso de globalización** tiene efectos positivos (ejerce presión competitiva para modernizar, innovar, distribuir bienes y servicios de manera más eficaz y económica, etc.), pero también tiene efectos negativos: fragmentaciones y segmentaciones del tejido económico y social a nivel territorial, ruptura de los vínculos tradicionales de solidaridad, nuevas formas de exclusión social, de soledad y de marginalidad.

Porque existe paralelamente una clara intención mundial por construir un mundo más seguro, más próspero y más equitativo, que busca enfrentar los efectos negativos que provoca dicho proceso de globalización, intención que se ve recogida en un acuerdo adoptado por Naciones Unidas y es conocido como los **Objetivos de Desarrollo del Milenio** (ODM).

Por todo ello, es preciso buscar respuestas a los **RETOS** complejos que se debe abordar desde lo local en un escenario globalizado (*glocalización*) o bien, sea preciso *repensar* la sociedad que queremos.



QUÉ es un TSR

El concepto de TSR es complejo, multifacético. El concepto de TSR puede entenderse como proceso o como resultado, como un camino o como una meta.

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

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

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

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

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

Se han postulado varias **definiciones** de TSR que pueden encajar con el resto de propuestas conceptuales recogidas en este documento:

- 1. Un sistema territorial que conjuga el equilibrio entre los aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales del modo de vida local buscando conseguir una mejor calidad de vida para los habitantes locales y otros agentes implicados, a través de un enfoque de gobernanza participativa (RED REVES)*
- 2. Territorio Socialmente Responsable (TSR) es aquel que tiende a la sostenibilidad afrontando de manera proactiva sus retos económicos, sociales y medioambientales, partiendo de la Responsabilidad Social de cada una de sus organizaciones, desarrollando sus activos tangibles e intangibles por la vía de estrategias colaborativas y compromisos multilaterales, con soluciones eficientes que creen valor para todas las partes y que, desde una visión sostenible del territorio, contribuyan al desarrollo y a la sostenibilidad mundial (Manifiesto de Sitges)*



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

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

Fórmula Matemática:

$$\text{TSR} = \frac{(\text{DS} + \text{G}) * \text{E}}{\text{T}}$$

El TSR equivale a un Desarrollo Sostenible con la exigencia de una Gobernanza participativa impregnados de un componente Ético que tiene lugar sobre un determinado Territorio

PARA QUÉ (utilidad)

El TSR se construye a partir de unas expectativas o efectos esperados, por lo que los resultados o impactos deben ser conocidos, medidos y evaluados. Los impactos harán referencia a la triple cuenta de resultados (económico, social y medioambiental), ampliado con la dimensión laboral y de Buen Gobierno

Un TSR proporciona el espacio idóneo para el ejercicio de la ciudadanía libre y en igualdad.

Un TRS debe conformarse como un espacio abierto e integrador para la participación ciudadana, o dicho de otro modo, para el ejercicio libre de la misma, donde cada uno es objeto de derecho pero a la vez es sujeto de obligaciones para con su comunidad. Se trata, en definitiva, de proporcionar un modelo de gobernanza participativa donde tenga cabida todos cuantos integran un territorio haciendo oír su voz.



Un TSR contribuye a la mejora y protección del medio ambiente

Un TSR debe ser concebido como un sistema sostenible, por lo que debe fomentar una gestión prudente y creativa del patrimonio natural, la investigación y desarrollo de nuevos sistemas de generación o distribución energética, uso racional y eficiente del consumo, la mejora de la gestión de los recursos hídricos....

El TSR hace que el territorio sea más competitivo

Un territorio es competitivo si su población puede disfrutar de manera sostenible de altos y crecientes estándares de vida e índices de ocupación, si promueve la innovación y la cultura emprendedora; si se convierten en centros "hubs" de conocimiento y de atracción de talento, si generan nuevas oportunidades en la economía del conocimiento y la sociedad de la información.

Ahora bien, un TSR no sólo es un espacio de competencia, sino también de cooperación. Debe aspirar a ser un modelo de cooperación competitiva (modelo de *cooperación*).

El TSR contribuye a la cohesión territorial y al desarrollo de un modelo policéntrico de organización territorial

El TSR refuerza la cooperación entre las ciudades y el campo, entre lo urbano y lo rural, la complementariedad funcional entre regiones y la cooperación entre niveles de gobierno. El TSR contribuye a que las ciudades y territorios sean más dinámicos, atractivos y competitivos, a partir de su desarrollo endógeno y la diversidad.

El TSR mejora el rendimiento del capital social de un territorio

El capital social se compone de recursos intangibles y disponibles en un territorio que pueden ser desarrollados y obtener mejor rendimiento con una estrategia de TSR.

El capital social es, por tanto, un concepto complejo, que se relaciona con la noción de cultura responsable. La construcción de un TSR implica crear una cultura colectiva de participación y responsabilidad que involucre a todos los actores con el objetivo de conformar un espacio de competitividad, cohesión social y respeto medioambiental en un clima de transparencia y buen gobierno.

El concepto de capital social admite una distinción entre el capital institucional, el capital cultural, el capital simbólico y el capital psicosocial y el capital cognoscitivo o intelectual. Una estrategia de TSR afectará de manera positiva a cada uno de ellos.

El capital institucional apela a la capacidad de acción, el tipo de relación, etc. de las instituciones formales para concentrarse en la solución de los problemas

El capital cultural y simbólico es el patrimonio de las tradiciones del territorio, sus valores, su lengua, sus relaciones sociales y modalidades de comportamiento adquiridas y transmitidas a través de símbolos, señales, actos., así como la capacidad de todo ello de movilizar energías para garantizar su propia evolución y servir de referencia.



El capital psicosocial se basa en el concepto de confianza, conciencia y convicción de que existe una comunidad que puede desarrollarse si se da una cooperación entre las partes de dicha comunidad.

El capital intelectual o cognoscitivo del territorio significaría el nivel de conocimiento disponible para los actores implicados en el desarrollo territorial. Se relaciona con conceptos como *territorio inteligente, learning cities, territorios innovadores...* que pueden resultar complementarios al concepto de TSR, o incluirse en una misma estrategia. Este tipo de territorios son entornos locales que cooperan y aprenden para innovar y competir; son capaces de aumentar su capacidad de gestión y resolución de problemas, a través de procesos de aprendizaje colectivo y difusión del conocimiento, basados en el trabajo en red y la interacción social. El concepto de capital intelectual está estrechamente ligado al desarrollo de las TIC y de la sociedad digital o sociedad del conocimiento. De ahí que las TIC cobren un protagonismo indudable en la conformación de un TSR.

El TSR genera cohesión social y gestiona la diversidad

Un TSR plantea una lucha contra las desigualdades económicas, sociales y de los riesgos de la no integración social o cultural de algunos individuos o grupos por cuestiones étnicas, de género, edad...

La diversidad, entendida como diversidad de personas, de organizaciones, de roles, de proyectos, de grados de avance, de ideas y de conocimientos, es fuente de sinergias y garantía de continuidad de un proyecto que no excluye sino que integra.

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

El TSR fortalece la democracia y la legitimidad de sus instituciones y organizaciones

El TSR favorece participación de la comunidad en la formulación y aplicación de políticas públicas más eficaces y coherentes. Esta cooperación efectiva entre gobierno local, sector privado, tercer sector y la sociedad civil se basa en la confianza, la credibilidad y la transparencia, lo que contribuye a fortalecer la democracia y legitimar las instituciones

El TSR contribuye a que las organizaciones (empresas, instituciones...) incorporen prácticas responsables y, en la medida en que se incremente el número de aquéllas, los valores sociales acaban por integrarse en las dinámicas mercantiles, financieras, administrativas, etc. lo que puede servir como vía de legitimación de la función emprendedora y empresarial, de la función financiera y bancaria, de la función político-administrativa, etc.

Un TSR mejora de la calidad de vida y el bienestar de la comunidad.

QUIÉN



El sujeto y el objeto de la aplicación práctica del TSR es la comunidad. Una comunidad se inscribe en un espacio geográfico, en un territorio. Los miembros tienen sentido de pertenencia y se identifican con ella, y conforman un tejido interrelacional, con múltiples interacciones y relaciones, con demandas, problemas, necesidades e intereses comunes o divergentes, generándose formas organizativas para canalizarlos mejor con los recursos disponibles.

La comunidad es objeto del TSR puesto que su fin último es la mejora de la calidad de vida y el bienestar de la misma.

Como sujeto, y a la vez, **stakeholders del TSR**, serán todas las partes o actores interesados en el desarrollo territorial, y especialmente, aquellos que puedan intervenir de forma más significativa en el mismo: empresas, organizaciones empresariales y sindicatos, organizaciones sociales de todo tipo -ONGs, asociaciones de consumidores, de vecinos, culturales-, administración y ciudadanía.

Ello no obsta para que cada actor del territorio, de manera particular, esté llamado a emprender un proceso de asunción e implementación de *sus* responsabilidades sociales específicas y de rendición de cuentas hacia *sus* grupos de interés.

El TSR se configura como un espacio-proyecto abierto. De manera permanente se invita a participar a todos los que tengan algo que decir y la voluntad de hacerlo. Es un espacio para el diálogo, la asunción de compromisos, la elaboración de una agenda de retos y el trabajo en red. Todo ello tendrá como consecuencia la redefinición, reorientación o ampliación progresiva de los roles de algunos actores.

La **empresa** es un actor indispensable en el proyecto del TSR. No sólo la gran empresa, sino las pymes (micropymes, profesionales...) de un territorio son generadores de riqueza y empleo, y elementos clave para cualquier proceso de transformación social y cultural. La generalización de las prácticas responsables potenciará las aportaciones positivas de las empresas a la sociedad, mientras que consolida un tejido empresarial más consistente, eficiente y competitivo.

Las **empresas sociales** (centros especiales de empleo y empresas de inserción), resultan vitales puesto que suponen iniciativas empresariales acompañadas de actuaciones sociales y de inserción social, que hacen posible la integración sociolaboral de personas con especiales dificultades de acceso a un empleo, facilitando su tránsito al mercado laboral ordinario.

Las **organizaciones empresariales** pueden contribuir de forma significativa al fomento de las buenas prácticas y del compromiso con la RSE, y mostrar a las empresas, especialmente a las pymes, el valor que aporta la RS y el retorno que tiene para el territorio y para las propias empresas.

Las **organizaciones sindicales** también tienen un papel relevante a la hora de dar relevancia y legitimidad a la RSE, pues una empresa no puede desarrollar prácticas responsables si no hay una complicidad e implicación del personal y cuentan con el respaldo de los representantes de los trabajadores. Junto con los representantes empresariales son protagonistas en el diálogo social, principio básico de un TSR.

Las **entidades del Tercer Sector** (ONLs sociales, culturales, de cooperación...) se configuran como agentes clave para fomentar la cohesión social e interlocutores necesarios en el diálogo social, no sólo por su participación de los recursos destinados al fomento del empleo y la empleabilidad, sino también por los canales



de colaboración establecidos con las empresas que desarrollan programas de acción social.

Para **el sistema educativo** la RSE también es un reto. En unos primeros estadios de educación, las instituciones académicas son transmisoras de los valores sociales y ambientales, pueden educar en el consumo responsable, el respeto al medio ambiente, etc. La Universidad, Escuelas de Negocio, etc. pueden transmitir a los futuros profesionales valores humanísticos y sobre cómo asumir profesionalmente la Responsabilidad Social

El papel de los **medios de comunicación** también es crucial de cara a divulgar la RS, además de asumirla internamente. Los medios de comunicación pueden suponer un factor de arrastre muy relevante y pueden acelerar las actitudes corresponsables por parte de la ciudadanía.

El **sector financiero** tiene un papel relevante, ya que puede tener sensibilidad a las necesidades de la comunidad (microcréditos, programas, ayudas...). Las cajas de ahorros también han ido asumiendo un protagonismo creciente en el desarrollo de la RS, incorporando la RS como una práctica no vinculada sólo a la Obra Social sino al conjunto de la entidad financiera. Su capacidad de favorecer la innovación social, de buscar la eficiencia y de fomentar la participación de diferentes partes las configura como un actor clave en la construcción de un TSR, sin despreciar el importante papel de arrastre que pueden suponer para el conjunto del sistema financiero.

El papel de las personas, de la **ciudadanía**, en cuanto que son consumidoras, trabajadoras, inversoras... es clave para el desarrollo de un TSR, pues pueden condicionar los mercados (y la política) con su elección, facilitando que las empresas e instituciones más responsables se puedan beneficiar. Comercio justo, inversión socialmente responsable... pero también la ciudadanía tiene un papel en cuanto a que debe asumir actitudes y comportamientos socialmente responsables: consumo responsable, conductas cívicas y éticas...

El papel de las **administraciones públicas** en la construcción y gestión de un TSR se concreta, por ejemplo:

- Integrando los principios de responsabilidad en sus propios sistemas de gestión y en las relaciones con terceros.
- Informando, divulgando, sensibilizando o explicando la RS a las empresas, a las organizaciones y a la ciudadanía.
- Facilitando herramientas de gestión, para que se implanten prácticas responsables.
- Aplicando criterios responsables en la contratación pública (inclusión de cláusulas sociales), incentivos, ayudas públicas a los sectores empresariales...
- Facilitando espacios, programas, recursos e infraestructuras para el diálogo, el intercambio de buenas prácticas, etc

El papel de la administración pública local en un TSR también debe ser el de liderazgo del proceso en un primer momento, puesto que articula de manera muy próxima las necesidades y retos de la sociedad y puede facilitar el diálogo entre las partes y la gobernanza participativa.



DÓNDE

La noción de TSR precisa de un espacio determinado. Se necesitan límites, sea administrativos, geográficos, políticos, competenciales... Una estrategia de TSR se puede llevar a cabo en un espacio organizado, estructurado y con cohesión funcional o con densidad suficiente de relaciones funcionales entre su población (o núcleos de población)

Por ello, los límites espaciales o físicos deben matizarse y complementarse con otros **elementos** consustanciales con la idea de la RS y con la idea de un nuevo concepto de territorio, más allá de lo espacial, y más cercano a las relaciones sociales.

Identidad territorial o sentido de comunidad.

Es el componente sociológico-cultural. Enlaza con el concepto de comunidad, y por tanto, de sentido de pertenencia, de interrelación social, de adhesión y empatía por un conjunto de valores comunes. Pero la conciencia de identidad también tiene un componente estratégico y de gestión, esto es, de visión prospectiva compartida y de gestión de los recursos sociales de un territorio (capital social) y de la diversidad, pues permite la acción bajo el criterio de creer en los que une y respetar la diferencia.

Un TSR deberá generar una cultura responsable que diferencie a un territorio de los demás. El componente ético debe formar parte de la propia identidad del TSR, constituyendo un elemento diferenciador de otros espacios que no posean ese plus

Naturaleza voluntaria de la RS y compromiso.

La naturaleza voluntaria es consustancial a la idea de RS, y provoca la concepción del ámbito territorial como un *espacio-proyecto* más que como un *espacio-gestión*. Como es un territorio que se construye, importa más el compromiso y el esfuerzo de todas las partes involucradas con dicho proyecto, que el hecho de estar *dentro* o *fuera* del territorio. Ello implica que estando *dentro* del territorio se pueda estar *fuera* del proyecto e, incluso, que actores externos al territorio puedan ser partícipes del TSR.

Visión estratégica compartida de los stakeholders

Un TRS debe poseer una visión estratégica común y compartida (*foresight*) del desarrollo futuro del territorio, a modo de una anticipación de meta que produzca las suficientes expectativas como para estimular la necesaria colaboración entre todos los actores, y conseguir que esa colaboración se mantenga en el tiempo. La imaginación del futuro deseable para el territorio

Criterio de gestión efectiva

Desde el punto de vista de su implantación práctica, la conveniencia de identificar a un territorio como socialmente responsable se enfoca a lograr una gestión efectiva, integrada e integradora dentro de unos determinados límites.

Partimos, por tanto, de que el TSR responda a un criterio suficientemente genérico como para permitir una gestión efectiva. Pero ante la duda, sería preferible la opción de manejar una delimitación coincidente con la que se usa en otros ámbitos, como el político, económico, demográfico o administrativo



CÓMO

Primera etapa. Ante la cuestión de cómo se construye un TSR y cómo se gestiona, un punto de partida puede ser que todos los agentes involucrados apuesten por gestionar en primer lugar la propia RS interna (RSA, RSE, RSC, RSO, RSU...)

Seguidamente es preciso la divulgación, valoración y reconocimiento de las buenas prácticas que cada agente realice, puesto que puede funcionar como factor demostrativo, de ejemplo y de arrastre para otros. La "explicación" y "reconocimiento" puede venir desde el lado de lo público, pero también de los agentes sociales y económicos, medios de comunicación o agentes encargados de generar y distribuir conocimiento (universidades, institutos, centros académicos, etc.)

Pero la extensión, penetración y capilaridad de la RS solamente será una realidad cuando se incorpore de lleno a las cadenas de suministro, abastecimiento y subcontratación privada y pública. Sin perder el carácter voluntario, la RS no debe quedarse en un mero reconocimiento social, sino que debe tener repercusión directa en la competitividad y rentabilidad de las empresas.

Por tanto, es necesaria la prescripción (desde unas empresas a otras para mantener relaciones comerciales o desde las organizaciones empresariales y sindicales), la aplicación de incentivos, cláusulas sociales (desde la Administración), el fomento de la compra y consumo responsable entre la ciudadanía (desde las organizaciones de consumidores, desde los medios de comunicación...)

Segunda etapa. Procesos de diálogo y entendimiento multi-stakeholders: es preciso disponer de espacios donde, a partir del diálogo, se llegue a un *compromiso compartido* desde el que se puedan diseñar estrategias colaborativas que tiendan a lograr los retos generales de la comunidad, creen sinergias y valor conjuntamente, sin dejar de atender los intereses particulares de cada una de las partes. Triple ganancia: yo gano, tú ganas... gana el territorio.

Es preciso desarrollar un *modelo de trabajo en red* que provea un sistema de coordinación de recursos, una puesta en común de conocimientos y propuestas, y un acuerdo sobre los principios y los objetivos comunes que guiarán a sus integrantes, convirtiendo lo que sería una secuencia de voluntades y responsabilidades individuales en una sinergia capaz de influir en objetivos estratégicos.

El diálogo, la concertación y la cooperación en red pueden adoptar diversas fórmulas de *alianzas y partenariados* que expresen ese compromiso y posibiliten la planificación y gestión de la RS. Estas fórmulas deben basarse en enfoques "botton up", corresponsabilidad, empoderamiento de los agentes y gobernanza participativa y transparente. Los *Pactos Locales o Territoriales* pueden ser una opción. A partir de estas alianzas debe plasmarse una visión común, unos valores y unas estrategias.

Tercera etapa. Cada territorio debe dotarse de los *instrumentos de planificación y de gestión* que mejor encajen con su realidad político-institucional, social y territorial: Agenda 21, Agenda de la RST, planes estratégicos territoriales (o sectoriales). Sería deseable avanzar en el concepto de Plan Global o Integral de Responsabilidad Social en el Territorio, al igual que se ha avanzado en la RSE. A



partir de este plan, se podría elaborar la Memoria de Sostenibilidad y Códigos de Conducta.

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

Las áreas y prácticas a desarrollar con diversas, como diversos son los retos. En cualquier caso, las soluciones deben mantenerse en un equilibrio entre el marco legal que sitúe los mínimos aceptables y la voluntariedad consustancia a la responsabilidad social.

Asimismo, las soluciones deben ser innovadoras y sostenibles económica, social y medioambientalmente. Las soluciones deben basarse en el concepto de innovación sostenida, social, y/o socialmente responsable (entendida como la capacidad de generar e incorporar conocimientos para dar respuestas creativas a los problemas del presente y anticipar el futuro). De este modo, será un factor clave para mejorar la competitividad y para favorecer un desarrollo en los territorios, pero no sólo en términos de crecimiento económico, sino desde una perspectiva más integrada (impactos económicos, laborales, socioculturales, ambientales, etc.)

Todos estos procesos deben ser liderados por algún agente. Si bien, en un primer momento, la administración pública local, puede ejercerlo, todas las partes deben aceptar la pluralidad de liderazgos, y que en cada proyecto o proceso pueda cambiar y que no siempre coincida con el mismo o el más fuerte.

Cuarta etapa. Un TSR tiene expectativas de retorno. Retorno que servirá de palanca para un nuevo impulso y así de manera continuada acercarse cada vez más al modelo de sociedad visionada.

Para facilitar este retorno, poner en valor los activos responsables, rendir cuentas, realimentar el compromiso de los stakeholders y enriquecer otras prácticas y experiencias de TSR es necesario comunicar los resultados. La comunicación afectará a la imagen y reputación del territorio. Puede incorporarse en los planes de marketing territorial, city marketing, etc. o bien elaborarse un Plan específico de Marketing Social

La comunicación, visibilidad y reconocimiento global de los TSR pueden realizarse a través de la participación en redes, nacionales (eg. RETOS) o transnacionales de TSR, donde se compartan ideas y buenas prácticas, donde se desarrolle la innovación y transferencia de conocimiento sobre esta materia o donde se elabore una Marca de Territorio que otorgue reconocimiento y reputación.