

[www.social-capital.net](http://www.social-capital.net)

**Empresa Social  
& Reservas de la Biosfera  
Estrategia de Desarrollo**

## Sobre el Autor

Colin Campbell es el fundador y Director Ejecutivo de Assist Social Capital, que utiliza el capital social como un recurso crítico para la innovación social y la resiliencia (capacidad de adaptación) de las comunidades. Ha trabajado en el campo de la empresa social desde 2001. En el año 2003, comenzó a utilizar la estrategia de capital social para el diseño y asesoramiento de una serie de grupos entre pares, las Redes de Empresas Sociales. (SENs por sus siglas en inglés; [www.se-networks.net](http://www.se-networks.net)). Actualmente existen 21 SENs con más de 450 empresas sociales activas que se reúnen periódicamente para aprender las unas de las otras e intercambiar conocimiento e ideas y con un impacto económico combinado de más de 300 millones de libras al año. Fue también el responsable del diseño y desarrollo de la base de datos de [www.ReadyforBusiness.org](http://www.ReadyforBusiness.org), un estudio piloto financiado por el gobierno para promover oportunidades de la empresa pública en las contrataciones públicas, que funciona principalmente gracias a la existencia de una fuerte conectividad dentro de las SENs.

© Assist Social Capital CIC, 2013

54 Manor Place

Edinburgh EH3 7EH

Scotland, UK

[www.social-capital.net](http://www.social-capital.net)

[info@social-capital.net](mailto:info@social-capital.net)

+44(0)7725211834

Company Registration N° 27046

## Agradecimientos

Colin Campbell y el CIC del Assist Social Capital quieren expresar su agradecimiento a las siguientes personas por todo el esfuerzo y sus aportaciones para este trabajo:

Stan Boychuk (Presidente del MaB de Canadá), Andy Bell (Coordinador de la RB North Devon), Johanna MacTaggart (Coordinadora de la RB Vastra Gotaland y del MaB de Suecia), Christian Hart (Presidente de la RB Lac-St-Pierre), Chantal Tardif (Directora de CRES en Quebec), Jean-Pillipe L Messier (Coordinador de la RB Manicouagan-Uapishka), Nuria Alonso Leal (gestora de la RB Ancares Leoneses), Pedro M. herrera Calvo (Consultor Medioambiental de GAMA SI), Hemanthi Goonasekera (Fundación Dinraj), Graeme Cook (División de Aquisiciones del Gobierno escocés), Juan José Ibarretxe (Centro de Estudios Políticos y Sociales Agirre Lehendakaria) y un agradecimiento especial al Gobierno de Escocia por apoyar esta iniciativa.

**Estrategia de Desarrollo de Empresas Sociales y Reserva de la Biosfera por Assist Social Capital CIC** está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento - No comercial - Compartir bajo la misma licencia, versión 3.0

## Responsabilidad Legal

*Los puntos de vista y opiniones expresadas en el presente documento, pertenecen al autor y a los colaboradores y no representan necesariamente las políticas oficiales o posturas de la UNESCO o del Gobierno de Escocia.*

*Este documento ha sido traducido con el permiso de Assist Social Capital CIC que elude cualquier responsabilidad en los errores que pueda contener el texto traducido al castellano. Para tener acceso al documento original en inglés, por favor póngase en contacto con [info@social-capital.net](mailto:info@social-capital.net)*



## CONTENIDOS

<b>Prólogo del Primer Ministro Escocés</b>	<b>2</b>
<b>Introducción - La Empresa Social en las reservas de la Biosfera</b>	<b>3</b>
Hombre y Biosfera	3
La necesidad de un Desarrollo Sostenible	4
El apoyo de Escocia a las empresas sociales	5
El marco conceptual de la empresa social y de las reservas de la biosfera	6
Capital social: El hilo Conductor	7
<b>Factores estratégicos</b>	<b>8</b>
Factor 1: La Empresa social	8
Factor 2: Inversión Social	11
Factor 3: Compras públicas sostenibles	12
Factor 4: Participación pública	13
<b>Estudios de caso</b>	<b>16</b>
<b>Estudio de Caso 1 - La Empresa Social</b>	
<b>La Reserva de la Biosfera de Manicouagan - Uapishka y el emprendimiento social</b>	<b>16</b>
¿Por qué tomó este camino la RMBMU?	17
Los cambios organizativos necesarios	17
La composición del Consejo: una nueva mentalidad	17
Los resultados en cifras	18
<b>Estudio de Caso 2 - La Inversión Social</b>	
<b>La Reserva de la Biosfera North Devon y el espíritu emprendedor Social/Medio Ambiental</b>	<b>19</b>
Introducción	19
Hacia la Designación	19
Tras la Designación	20
Lecciones aprendidas	21
¿Y el futuro?	21
<b>Estudio de Caso 3 - Empresa Social &amp; Participación Pública</b>	
<b>Servicios ecosistémicos y reservas de la Biosfera</b>	<b>23</b>
El Papel de las reservas de la Biosfera	24
Ejemplo Práctico	24
<b>Estudio de Caso 4 - Empresa Social &amp; Participación Pública</b>	
<b>Servicios ecosistémicos y reservas de la Biosfera</b>	<b>25</b>
Resumen	25
Antecedentes, metas y objetivos	25
Participación: Colaboración, Transparencia y Consulta	26
Innovación y Creatividad	27
Superando barreras	22
<b>Estudio de Caso 5 – Participación Pública</b>	
<b>La Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses: laboratorio para la participación social en la planificación y la gestión</b>	<b>28</b>
Introducción	28
El método	28
Algunas conclusiones	32
Y algunas preguntas sin respuesta	33

## Prólogo Ministerial

Escocia juega un papel líder en el desarrollo del modelo de empresa social. Una prueba de ello se dio en marzo de 2012 cuando el Primer Ministro de Escocia, Alex Salmond MSP lanzó el Programa Internacional de Empresas Sociales para apoyar a las empresas sociales con base en Escocia con un alcance global. Este fondo apoya el Assit Social Capital CI (ASC) en el desarrollo de una estrategia de desarrollo de empresas sociales dentro y alrededor de las Reservas de la Biosfera en Europa, Canadá y Asia.



Las 621 Reservas de la Biosfera de la UNESCO, distribuidas en 117 países, proporcionan a nuestras comunidades, nuestros niños y jóvenes la oportunidad de salvaguardar de forma activa nuestro capital natural para el futuro. Las empresas sociales fortalecen a las comunidades para enfrentarse a los retos del siglo 21 como son el cambio climático, la salud, el agua y la seguridad alimentaria. Estableciendo vínculos con el Programa Hombre y Biosfera de la UNESCO (MaB), la Estrategia de Desarrollo de Empresas Sociales en las Reservas de la Biosfera favorecerá el fortalecimiento del progreso social y económico. Esto se alcanzará a través del apoyo a empresas sociales en y alrededor de las Reservas de la Biosfera para su desarrollo, proporcionando una plataforma para generar una nueva forma de empleo social y medioambientalmente responsable.

Por todo ello, estoy encantado de apoyar el trabajo de Assist Social Capital para estimular ambición en este asunto y le deseo mucho éxito al proyecto.

**John Swinney**

**Secretario del Gabinete de Finanzas, Empleo y Crecimiento Sostenible**

# Introducción

**“El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”**

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987, p 43. Comisión Brundtland

## El Hombre y la Biosfera

El Programa del Hombre y la Biosfera de la UNESCO (Man and Biosphere Program – MaB) fue lanzado en 1970, en respuesta a la Conferencia de la Biosfera en 1968, que se ocupó de considerar qué debería hacerse frente a las crecientes amenazas a los que se enfrentaba la biosfera, la vida, o nuestro planeta Tierra. Como resultado se formó un Consejo Internacional de Coordinación (CIC) que llamó al establecimiento de las reservas para alcanzar las necesidades científicas, educativas, culturales y recreativas. Esto se convirtió en el proyecto MaB de Reservas de la Biosfera.

El MaB estableció áreas protegidas que representan los principales ecosistemas del planeta en los que los recursos genéticos podrían protegerse y se podría llevar a cabo el monitoreo y la investigación. Actualmente existen 621 Reservas de la Biosfera en 117 países y 5 redes regionales del MaB: EuroMaB, AfriMaB, IberoMaB, ArabMaB y Asia y Pacífico (dividido en 4 redes sub-regionales).

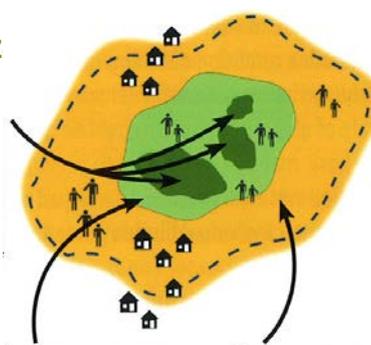
En la Conferencia de Sevilla del CIC de 1995, España marcó una nueva era para la Red Mundial de Reservas de la Biosfera (RMRB), ampliando las reservas con las zonas de transición (ver Figura 1) para abarcar áreas de extensión adecuada para la gestión del ecosistema y que sirviesen como zonas de estudio para explorar, demostrar y promocionar el desarrollo sostenible a escala regional. En el 3º Congreso Mundial de Reservas de la Biosfera de Madrid en 2008, las Reservas de la Biosfera se postularon como las áreas principales internacionalmente designadas dedicadas al desarrollo sostenible en el siglo 21. El Plan de Acción Madrid, también estableció la agenda para el Programa MaB 2008-2013:

- desarrollar programas científicos de investigación para proseguir con la Evaluación de los Ecosistemas del Milenio (EM) para definir estrategias que aseguren los servicios ecosistémicos a futuro
- probar y aplicar políticas de adaptación y mitigación de cambio climático en coordinación con otros programas intergubernamentales
- utilizar la experiencia de las RMRB, las redes del MaB y las estrategias multidisciplinarias para desarrollar y probar políticas y prácticas para afrontar los problemas que impactan en los tipos de ecosistemas clave, como zonas costeras, islas, océanos, montañas, zonas áridas, bosques tropicales, ecosistemas de agua dulce y áreas de creciente urbanización
- desarrollar mecanismos para promocionar un desarrollo sostenible en las Reservas de la Biosfera llevado a cabo en colaboración con todos los sectores de la sociedad para asegurar el bienestar de las personas y de su entorno.

**Figura 1 Reservas de la Biosfera: Tres Z**

**Zonas núcleo:** zonas legalmente protegidas donde no está permitida la acción humana. Punto de referencia del estado natural de los ecosistemas.

**Zonas de transición:** áreas de cooperación, donde la gente vive y trabaja. Actividad humana que hace uso de los recursos naturales de forma sostenible, para actividades económicas y sociales.



**Zonas tampón:** zona proactiva alrededor de la zona núcleo. La actividad humana está restringida al manejo de los recursos naturales, conservando los procesos naturales y a biodiversidad. Esta zona puede acoger también educación, formación, turismo y servicios recreativos. El uso humano es menor

## La necesidad de Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible, uno de los pilares clave de las Reservas de la Biosfera (RB), ha sido un objetivo dominante de la comunidad internacional desde hace ya décadas. Sin embargo, estamos bajo un serio peligro de violar los límites ecológicos. En 1972, el Club de Roma encargó un informe para conocer los progresos y las posibles consecuencias de los escenarios de desarrollo humano de 1900 a 2100. “Los Límites del Crecimiento”, redactado por Donalla Meadows, Jorgen Randers y Dennis Meadows, representaba 12 escenarios para nuestras perspectivas futuras. Como resultado de su trabajo, los autores concluyeron que:

- Si los patrones de crecimiento de la población mundial actual, la industrialización, la contaminación, la producción alimentaria y la reducción de los recursos continúa igual, los límites de crecimiento de este planeta se alcanzará dentro de los próximos 100 años. El resultado más probable será una bastante repentina e incontrolable caída tanto en la población como en la capacidad industrial.
- Es posible alterar estos patrones de crecimiento y establecer una condición de estabilidad ecológica y económica que sea sostenible a largo plazo. El estado de equilibrio global podría ser diseñado de tal forma que las necesidades de materiales básicos de cada persona de la tierra fueran satisfechos y que cada persona tuviese las mismas oportunidad para alcanzar su potencial humano individual.

Para responder de manera efectiva a estos retos, la acción colectiva será fundamental. Francis G. (en *Reservas de la Biosfera en Canadá: Ideales y algo de experiencia*) señala que la estrategia multidimensional para el desarrollo sostenible “implica la existencia de un conocimiento adecuado y capacidad de gobernanza para mantener la vitalidad económica con integración social en oportunidades y beneficios, mantener la sostenibilidad ecológica y la protección de la biodiversidad para guiar el uso de los recursos y promover la igualdad social dentro y entre grupos y generaciones. Los tres requisitos son necesarios y ninguno es suficiente de manera aislada. Dichos requisitos deben extenderse en las diferentes escalas espaciales y temporales”.

Dentro de este contexto, presentamos la **Estrategia de la Empresa Social y las Reservas de la Biosfera**, como una estrategia multidimensional y multisectorial, para potenciar el desarrollo sostenible en las Reservas de la Biosfera. La Estrategia aborda un proceso para promover y cultivar empresas basadas en valores que reinviertan en beneficios sociales y/o medioambientales, para promover el desarrollo económico sostenible en las RBs y sus alrededores.

***ASC agradece a todos aquellos que han colaborado en este proceso. Estamos deseando poder trabajar con ellos y con otros interesados en adaptar el enfoque resumido en este documento.***

Para más información y apoyo contacte  
[info@social-capital.net](mailto:info@social-capital.net)

## El Apoyo de Escocia a la Empresa Social

Como pasa con muchos otros países, Escocia ha experimentado un aumento en la demanda de servicios públicos junto con recortes en el gasto público. Para responder a esta creciente necesidad social y medioambiental el objetivo es “conseguir más por menos”. Para conseguirlo, se sabe que es importante empoderar a los individuos y a las comunidades, involucrándoles en el diseño y puesta en marcha de servicios que utilizan. Como parte de ese proceso, el Gobierno Escocés ha sido un fuerte defensor de la empresa social, que utiliza una estrategia empresarial, propia del sector privado, para conseguir objetivos sociales/medioambientales más amplios, que tradicionalmente se asociaban más a organizaciones voluntarias.

**“La estrategia basada en valores para la empresa social para lograr una sostenibilidad financiera, social y medioambiental se presta fácilmente a alcanzar las metas y objetivos de las Reservas de la Biosfera y las comunidades dentro y alrededor de ellas”.**

Esta Estrategia por tanto, hace uso del éxito de la estrategia nacional de Escocia para motivar la emergencia de la empresa social para responder a las amenazas sociales y medioambientales.

En Escocia se ha dado un creciente interés en la empresa social desde los años 90. La empresa social ha sido apoyada por el Gobierno de Escocia con la inversión de 166 millones de libras entre 2008 y 2013. Unas 50 millones de libras más fueron asignadas hasta 2016. Debajo se presentan algunos ejemplos de **programas y agencias especializadas** que han apoyado este desarrollo:

**Senscot** (Red de Emprendedores Sociales de Escocia) & 1ª Ed – extenso grupo regional y temático- redes para emprendedores sociales

**Social Enterprise Academy** (Academia de la Empresa Social)- formación para emprendedores sociales impartido por otros emprendedores sociales

**Social Enterprise Scotland** (Empresa Social Escocia)- un grupo de presión para sus miembros de la empresa social

**Social Investment Scotland** (Inversión Social Escocia) – uno de los proveedores de préstamos sin ánimo de lucro para negocios del tercer sector del Reino Unido y de la propia empresa social

**ReadyforBusiness.org** - una red de datos centralizada para las empresas sociales con capacidad de presentar ofertas para contratos del sector público

**Just Enterprise** - Un consorcio financiado por el Gobierno de Escocia para servir apoyo a las empresas sociales emergentes y las ya establecidas

**Enterprise Ready Fund 2013** – nuevo fondo de inversión del Gobierno de Escocia de 6 millones de libras para mantener, desarrollar e incrementar las empresas sociales de Escocia y las empresas tradicionales del tercer sector.

**Portal de Contratación Pública** – ventanilla única para cualquier contrato del sector público de Escocia de más de 50.000 libras

Además, el Gobierno Escocés ha impulsado un movimiento para las compras Públicas Sostenibles, que abre una enorme oportunidad para las empresas sociales, PYMES (Pequeña y Mediana Empresa) y para la innovación en la cultura del sector de las compras públicas de Escocia.

## Una Estrategia de Desarrollo Sostenible para la Empresa Social y las Reservas de la Biosfera

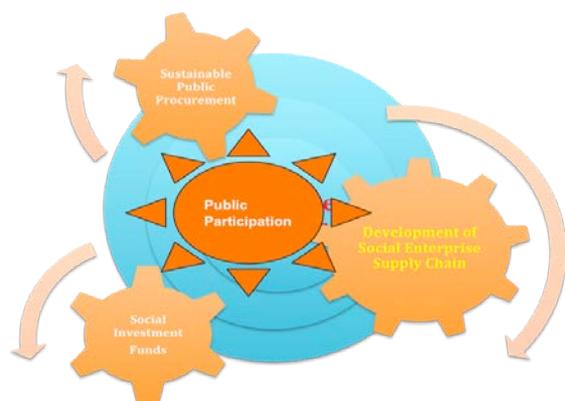
Esta Estrategia pretende ser un “**documento vivo**” adaptable para diferentes países y contextos, dentro de sus propias normas, valores y estrategias. Como tal, la Estrategia está diseñada como una **hoja de ruta** hacia la emergencia de la empresa social como medio para promover el desarrollo económico sostenible, en armonía con la sostenibilidad social y medioambiental. Por este motivo, hemos desarrollado una Estrategia que se centra en la importancia de cuatro Factores clave: la Participación Pública, la Empresa Social, la Inversión Social, y las Compras Públicas Sostenibles. La Figura 2 de abajo muestra las relaciones interconectadas y dinámicas entre los 4 Factores.

Las explicaciones para cada uno de estos elementos se dan a continuación y se amplían a través de un set de **casos de estudio** para tratar estos temas con más profundidad. El resultado es un documento que proporciona una guía para el progreso hacia una creciente capacidad de la actividad empresarial dentro de las RBs, dejando espacio para la contextualización y la interpretación local.

La estrategia se puede utilizar para plasmar el contexto actual en una RB, remarcando las fortalezas locales y las debilidades en relación a los 4 Factores clave. Una vez este proceso de mapeo se ha llevado a cabo, se puede diseñar un Plan de Acción que se ajuste al país o la RB en particular. Es probable que se lleguen a tardar unos tres años para establecer el impulso necesario para que esta estrategia sea auto-organizada y sostenible en el futuro.

NB. *Nos gustaría señalar que a pesar de que el objetivo de la estrategia es desarrollar oportunidades de mercado para la empresa social, esto no significa que los negocios tradicionales queden excluidos. Por el contrario, el proceso expuesto aquí beneficiará a todas las PYMES que estén trabajando en armonía con los objetivos de las RBs.*

**Figura 3 – El Diagrama de la Estrategia de Desarrollo de la Empresa Social y las Reservas de la Biosfera.**



## El Capital Social y el Hilo Conductor

El Capital Social es la base de toda la **Estrategia de desarrollo de la Empresa Social y las Reservas de la Biosfera**. El Capital Social determina la cantidad y la calidad de nuestras interacciones sociales y la manera en la que podemos actuar de forma colectiva para afrontar los asuntos de nuestras vidas. Es por tanto un recurso fundamental para cualquier intervención que pretenda obtener beneficios duraderos.

Según la ganadora del Premio Nobel Elinor Ostrom tener en cuenta el capital social es fundamental para entender el desarrollo económico y el orden político. Ostrom defiende que “no se pueden cubrir las necesidades del comportamiento diferencial político y económico en las distintas naciones y las comunidades de una manera satisfactoria, sin estudiar seriamente los factores omitidos: confianza y normas de reciprocidad, redes y formas de participación cívica y las instituciones formales e informales”. Añade que “la estrategia del capital social aumenta el conocimiento del fenómeno macropolítico y macroeconómico”.

(Foundations of Social Capital. Ahn, T-H., Ostrom, E. 2003)

La OCDE define el capital social como: **“redes, junto con normas compartidas, valores y creencias que favorecen la cooperación dentro de un grupo o entre grupos”**.

Hay cuatro componentes principales del capital social:

- **costumbres y valores** (estándares de comportamientos y expectativas compartidos)
- **redes** (grupos de gente unidos por distintos tipos de lazos; de vínculo o *bonding* (lazos fuertes y estrechos), de puente o *bridging* (horizontalmente entre grupos similares) y de enlace o *linking* (vertical entre grupos de distinto poder financiero o político).
- **reciprocidad** (si las personas se prestarán ayuda mutuamente, confiando que alguien les devolverá el favor en un futuro)
- **confianza** (la expectativa de que otros miembros de la comunidad serán honestos y colaboradores).

Cuando se moviliza el capital social, puede proporcionar beneficios para toda la comunidad. Como Francis Fukuyama señalaba, “la habilidad de asociación, es fundamental no sólo para la vida económica sino también para el resto de la existencia social. La habilidad de asociarse depende, a su vez, del grado en el que las comunidades comparten las normas y valores y son capaces de subordinar los intereses individuales a los de los grupos mayores. **La confianza** parte de esos valores compartidos, y como veremos, **tiene un gran valor económico medible**”.

(Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues And The Creation Of Prosperity*, 1995)

# FACTORES ESTRATÉGICOS

Esta sección es una descripción de los cuatro factores que respaldan la aparición de las empresas sociales para la promoción de un desarrollo económico sostenible, en armonía con una sostenibilidad social y medio ambiental.

## FACTOR 1 La Empresa Social

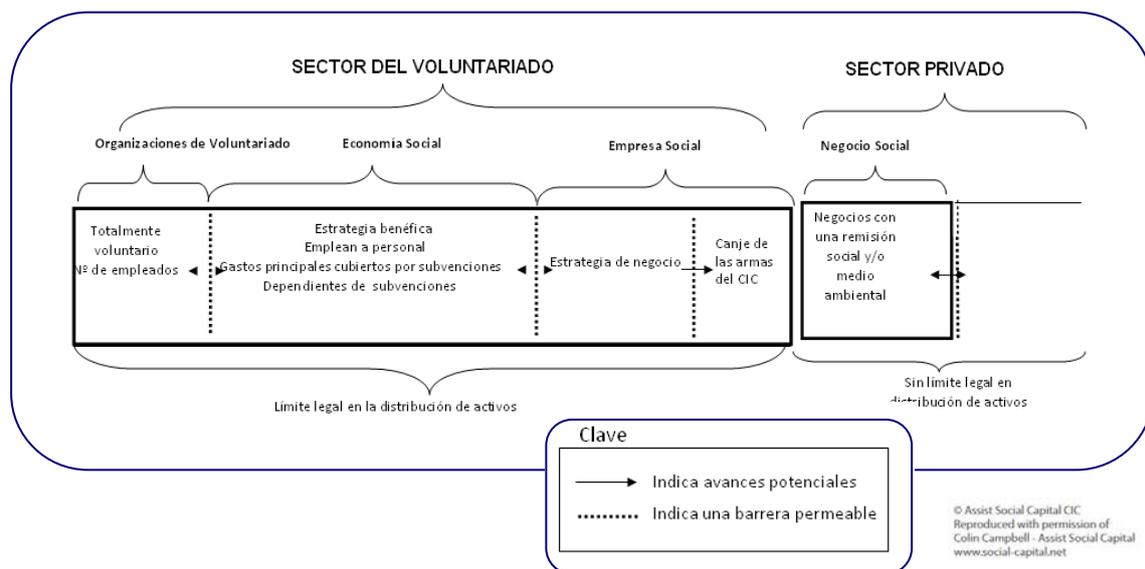
En su artículo “Regalos e Intercambios”, el ganador del Premio Nobel, Kenneth Arrow se hace eco de los descubrimientos de Fukuyama, según el cual “la honradez contribuye de una manera significativa a la eficiencia del sistema económico”. El artículo de Arrow defiende que el sistema comercial de distribución de beneficios puede conllevar “enormes costes social para aquellos que tienen más dificultades para afrontar dichos costes: los pobres, los enfermos y los débiles”, mientras que el altruismo del sistema de la economía del regalo, como es el caso de las donaciones de sangre, genera confianza. De este modo, el objetivo de la obtención de beneficios a nivel personal de los negocios privados, puede desencadenar conflictos de interés donde las externalidades negativas (como por ejemplo la huella de carbono) son medios para incrementar el beneficio. El modelo de empresa social (Figura 3) resuelve este conflicto, reservando activos (ingresos y capital) para las metas y los objetivos de la organización, resultando en una generación de ingresos enfocada a la entrega de resultados basados en valores.

Las empresas sociales se diferencian también del resto de organizaciones del sector terciario en que se afanan por ser independientes de subvenciones y donaciones. Necesitan ser económicamente independientes para sobrevivir y cumplir con sus objetivos sociales y/o medio ambientales.

La empresa social es un modelo de entrega en crecimiento a nivel internacional. En junio de 2007, la Comisión Europea publicó un estudio sobre el sector empresarial social en Europa. Describía las funciones clave e identificaba medidas relevantes de apoyo para empresas sociales en 31 países europeos. Según la Comisión Europea las empresas sociales están “posicionadas entre los sectores privado y público tradicionales... las características diferenciadoras clave son los fines sociales combinado con el espíritu empresarial del sector privado. Las empresas sociales dedican sus actividades y reinvierten sus excedentes en conseguir un objetivo social o de la comunidad más amplio, bien entre sus miembros o en un contexto más amplio.”

Como se describe abajo, según los canadienses Stan Boychuk y Christin Hart, las empresas sociales proporcionan nuevas oportunidades para las reservas de la biosfera, que realizan enormes esfuerzos para tener éxito dentro de un contexto mundial cada vez más complejo y exigente.

Figura 3 – El Modelo de Empresa Social



## La Empresa Social y las Reservas de la Biosfera por Stan Boychuck, Canadá MAB.

En Canadá definimos la empresa social como un negocio dirigido por una entidad sin ánimo de lucro. Como todo negocio deben tener un producto o proporcionar un servicio que venden a sus clientes, pero también deben tener un valor social, cultural o medio ambiental definido. En el contexto legal canadiense, los negocios relacionados con las misiones son reconocidos como organizaciones sin ánimo de lucro o benéficas.

Tradicionalmente, el sector privado ha utilizado los beneficios económicos para invertir en medidas de éxito: “¿Cuánto beneficio se ha generado para nuestros accionistas?” El sector de las organizaciones sin ánimo de lucro, tradicionalmente elabora informes sobre el rendimiento social de la inversión: “¿A cuántas personas proporcionamos servicios para este año? La Empresa Social, sin embargo, mide el éxito con lo que Jed Emerson declaró, hace más de diez años, en la Propuesta de Valor de Blende (*Blende Value Proposition*), el “balance de valor integrado o mezclado” (*blended value bottom line*). No es un valor financiero ni un valor social. Es un valor a la vez financiero y social con beneficios financieros y sociales simultáneos.

Cada vez más reservas de la biosfera necesitan explorar empresas generadoras de ingresos como medios para:

- mejorar o realzar sus programas y servicios
- alcanzar sus objetivos de manera más eficiente y
- generar nuevos ingresos que les permitan estabilizar y diversificar sus bases de financiación

Las reservas de la biosfera necesitan desarrollar formas innovadoras de alcanzar las necesidades sociales culturales y medio ambientales. Necesitan darse cuenta de los beneficios de retar a sus organizaciones a que generen recursos a través del Mercado. Pensar como un negocio proporciona ventajas de hacen que el reto de alcanzar una cultura sin ánimo de lucro merezca la pena.

Una empresa social puede asumir una notoria diversidad de formas:

- Desde el punto de vista del producto, se puede producir cualquier cosa, desde muebles de jardín, hamburguesas de búfalo, ataúdes o cajas de ataúdes hasta galletas.
- Desde el punto de vista de la oferta de servicios, una empresa social puede ofrecer desde servicios de consultoría, reciclaje, administración de propiedades, y servicios de referencia, hasta servicios de mantenimiento del hogar, cafeterías o pequeños comercios.
- Desde el punto de vista de los resultados, una empresa social puede proporcionar la consecución de las metas y objetivos que la organización tiene previstos.

**“La transformación de una cultura de dependencia de las subvenciones, puede plantear dificultades para las organizaciones. Tendrán que ajustarse a un ambiente empresarial competitivo”**

La empresa social puede proporcionar a las reservas de la biosfera la capacidad de tomar el control de sus organizaciones a través de un proceso de cambio del paradigma bajo el cual han funcionado tradicionalmente.

La transformación de una cultura de dependencia de las subvenciones, puede plantear dificultades para las organizaciones. Tendrán que ajustarse a un ambiente empresarial competitivo. Las capacidades necesarias para solicitar financiación, donde los resultados sociales de la propuesta son de interés prioritario para el inversor son muy diferentes a aquellas capacidades que se requieren para generar beneficios de la venta de productos o servicios en el mercado libre.

Para responder a esto, Lac-St-Pierre y sus socios CRES en Quebec, han creado herramientas para ayudar a las organizaciones a investigar la ruta de la empresa social.

## La Empresa Social y el Desarrollo Sostenible

por Christian Hart (Lac-St-Pierre) y Chantal Tardif (CRES)

En 2006, el gobierno de Quebec adoptó una ley de Desarrollo Sostenible, en la que se definieron 16 principios para la creación de un acta constitutiva de proyectos de Desarrollo Sostenible. Basado en el acta constitutiva y la certificación de turismo sostenible, CRÉS ha publicado recientemente unas directrices de Desarrollo Sostenible para la Empresa Social. La herramienta se integra en el funcionamiento de las acciones de las empresas sociales, para asegurar que sus actividades económicas alcanzan su objetivo social, integrando principios sociales a la vez que se respeta el medio ambiente.

**“La herramienta se integra en el funcionamiento de las acciones de las empresas sociales, para asegurar que sus actividades económicas alcanzan su objetivo social, integrando principios sociales a la vez que se respeta el medio ambiente”.**

Para que la herramienta sea concreta y de fácil aplicación, contiene, además de la liste de criterios de desarrollo sostenible, acciones y posibles soluciones que las empresas pueden implementar en sus actividades diarias. Además, teniendo en cuenta las características del negocio, puede que algunos ejemplos no sean relevantes. Es la propia comunidad la que debe innovar y hacer los ajustes que sean necesarios. La herramienta cubre los tres elementos que son relevantes para el desarrollo exitoso de las empresas sociales, concretamente Social, Medio Ambiental y Económico.

La herramienta (en francés)

<http://tinyurl.com/o2wrzqn>

<http://tinyurl.com/pnj8od8>

## FACTOR 2 La Inversión Social

Los bancos tradicionales y los fondos de inversión tienden a considerar las empresas sociales como poco atractivas, lo cual limita el acceso a financiación a aquellas empresas que desean crecer. El crecimiento del sector de la empresa social ha llevado por tanto a una demanda de alternativas a la inversión tradicional. La inversión social se ha creado para salvar esta situación.

La inversión social es la provisión y el uso de financiación con el objetivo de generar rentabilidad social y/o medioambiental y económica por parte de organizaciones sin ánimo de lucro. A diferencia de las subvenciones y donaciones, las inversiones sociales son préstamos utilizados para crear un impacto social, concedidos con la intención de que el préstamo será devuelto.

Los inversores sociales valoran de maneras diferentes los beneficios sociales y financieros que esperan. En algunos casos puede incluirse una oferta de capital sin la necesidad de obtener un beneficio financiero. Algunas formas de inversión social son los microcréditos, los préstamos tradicionales así como las nuevas herramientas de inversión como el cuasicapital (como por ejemplo el papel en la gobernanza de una empresa) y los vínculos sociales.

El número de organizaciones sociales es demasiado elevado para que se puedan enumerar y son muy distintas de un país a otro. Es por esta razón que no se tratará aquí de proporcionar un listado de opciones. Más bien se mencionarán Social Investment Scotland, que ha jugado un papel importante en el apoyo del crecimiento de las empresas sociales en Escocia, invirtiendo exitosamente 45 millones de libras en 200 organizaciones a lo largo de 13 años.

[www.socialinvestmentscotland.com](http://www.socialinvestmentscotland.com)

### **FACTOR 3 Compras Públicas Sostenibles**

Las compras públicas representan una parte significativa del gasto público de una región o de un país y como tal, puede ser una herramienta efectiva en el desarrollo y apoyo de la economía verde y el futuro sostenible para todos. Mediante la dirección estratégica de las compras, el sector público puede usar su poder adquisitivo como un incentivo para los productos y servicios sostenibles y fomentar la innovación a través de las cadenas de suministro doméstico y global.

Las compras públicas sostenibles (SPP) consisten en facilitar la compra de bienes y servicios a los organismos del sector público de una forma sostenible. Las políticas de las SPP pueden proporcionar beneficios dentro del propio sector público y en la sociedad como conjunto, tales como el aumento de la eficiencia, la reducción del consumo de energía, la reducción de los costes a través de gastos preventivos, la mejora del acceso a servicios, y garantizar los derechos humanos y la igualdad de manera más efectiva así como mejora las condiciones de trabajo.

Las SPP proporcionan por tanto a los organismos públicos una excelente oportunidad de jugar un papel de liderazgo en el giro hacia un futuro sostenible, a la vez que mejoran la calidad de vida de la población local y se afronta la injusticia social global y la degradación del medio ambiente.

**“Las compras públicas sostenibles (SPP) consisten en facilitar la compra de bienes y servicios a los organismos del sector público de una forma sostenible”.**

La UNEP es una pieza clave en promover las SPP  
Para más información visite  
[www.unep.fr/scp/procurement/whatispp](http://www.unep.fr/scp/procurement/whatispp)

## FACTOR 4 Participación Pública

Finalmente y quizá lo más importante, es que la **Estrategia de Desarrollo de la Empresa Social y de las Reservas de la Biosfera** incluye la participación pública como factor clave en la creación de un ambiente en el que las empresas con valores en armonía con las metas y objetivos de las reservas de la biosfera puedan desarrollarse. Está estrechamente vinculado con la construcción del capital social, ya que es un medio para extender las redes de confianza, lo cual es fundamental para el flujo de información y de recursos.

Los retos multi-dimensionales que afrontamos a escala global son, primero y sobretodo, un asunto social. Tenemos las capacidades técnicas para responder a muchos de estos retos, pero sin embargo continuamos en el mismo camino, lo cual pone en peligro nuestro futuro a largo plazo, basado en la suposición de un crecimiento económico permanente, lo cual es una posición poco realista en un mundo finito.

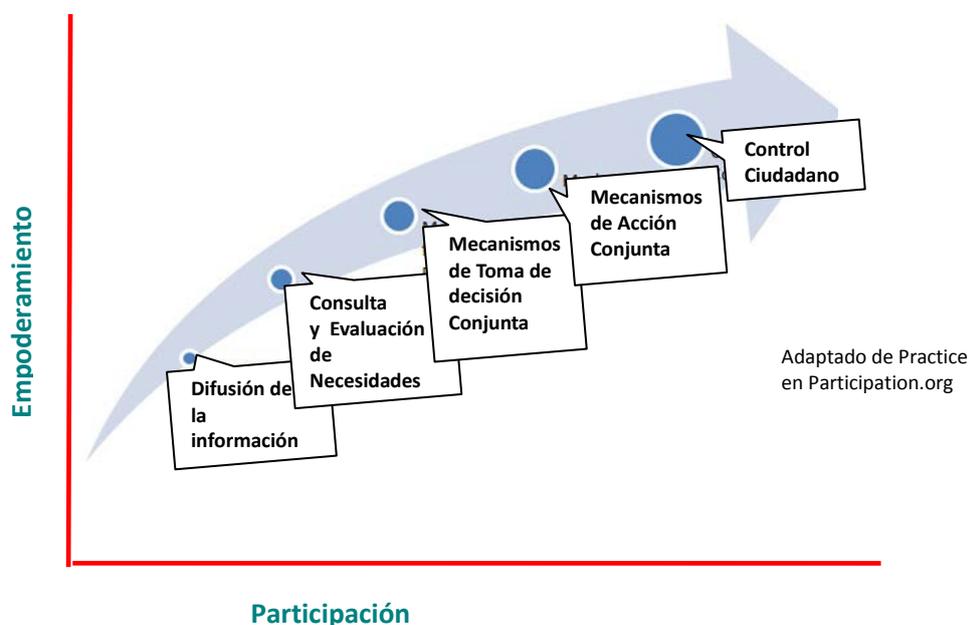
Cuando se lleva a cabo de manera adecuada la participación puede lograr la cooperación, sentido de pertenencia y confianza, que son en sí resultados de la participación. Los procesos que favorecen el sentido de pertenencia colectivo (*ownership*) restablecen y fortalecen las relaciones entre las distintas partes de la comunidad que de otra forma raramente contactarían entre ellos.

En consecuencia, los resultados serán más sostenibles y beneficiosos para toda la comunidad. Esto por si parte aumenta la confianza de la comunidad en sí misma y aumenta su capacidad de respuesta a cambios locales, y lleva a comunidades más fuertes con capacidad de auto-organización.

Las estrategias participativas requieren que aquellos que lideran el proceso crean firmemente en la importancia de involucrar y empoderar a los ciudadanos para identificar soluciones locales para los asuntos locales. Existen distintos niveles de participación, desde el nivel más básico de información, hasta la democracia participativa. Todos ellos requieren facilitadores formados con la capacidad de llevar a cabo las estrategias adecuadas y mecanismos de procesos participativos necesarios para lograr los resultados deseados (ver *Figura 4* abajo).

Integrar una cultura de participación abre oportunidades hasta entonces desconocidas para la acción colectiva y la cooperación. Como resultado de la participación se puede contribuir substancialmente a los objetivos de las RBS, como espacios para el desarrollo sostenible y para la experimentación y el desarrollo de ideas creativas.

Figura 3 – Camino hacia la Participación Pública



## En Resumen

Individualmente los Factores que forman este Borrador ofrecen contribuciones importantes para la creación de un espacio con un futuro más sostenible dentro de las reservas de la biosfera. Combinando los cuatro Factores, surge una estrategia regional de desarrollo multifacética para la maximización de los recursos locales, regionales y nacionales.

Esta estrategia ha permitido a Escocia convertirse en un líder en el desarrollo del sector de empresa social así como en un emisor de servicios sociales y medioambientales. De forma parecida, la Estrategia de la Empresa Social y Desarrollo de la Reserva de la Biosfera puede servir de apoyo para el fortalecimiento económico de las reservas de la biosfera y sus comunidades, a la vez que mejora el medio natural adaptándolo a las fortalezas locales, sus recursos y las características culturales. El resultado es un ambiente perdurable y sostenible para la innovación social y el desarrollo económico sostenible.

**La *Tabla 1* de la página siguiente resume la Estrategia y los resultados previstos**

**“...la Estrategia de la Empresa Social y Desarrollo de la Reserva de la Biosfera puede servir de apoyo para el fortalecimiento económico de las reservas de la biosfera y sus comunidades, a la vez que mejora el medio natural adaptándolo a las fortalezas locales, sus recursos y las características culturales”.**

Tabla 1 – La Estrategia de Desarrollo de la Empresa Social y las Reservas de la Biosfera

Una Reserva de la Biosfera (RB)			
Visión	Factores	Objetivos	Resultados
<p>“Para generar un ambiente en el que las empresas con valores en armonía con las metas y objetivos que las RB puedan progresar; proporcionar un desarrollo económico del que se beneficie la comunidad, que invierte en biodiversidad y que conduce a RBs financieramente independientes”.</p>	<p><b>Factor 1</b> Empresas Sociales</p> <p><b>Factor 2</b> Inversión social</p> <p><b>Factor 3</b> Compras Públicas Sostenibles</p> <p><b>Factor 4</b> Participación Pública</p>	<p><b>Modelo flexible</b> para su réplica en las RBs interesadas en un modelo financieramente viable, permitiéndoles alejarse de modelos dependientes de subvenciones</p> <p><b>Mejor entendimiento</b> de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RBs</li> <li>• empresa social</li> <li>• capital de participación pública y social</li> <li>• compras públicas sostenibles</li> </ul> <p><b>Mayor número</b> de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• empresas sociales viables</li> <li>• servicios generados por empresas sociales en las RBs y alrededor de las mismas oportunidades de empleo</li> </ul> <p><b>Aumentado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• capital social</li> <li>• participación de la comunidad</li> <li>• línea de inversión social</li> <li>• beneficios para la comunidad en los contratos del sector público</li> <li>• una cadena local de suministro más efectiva para un desarrollo económico sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor independencia financiera y espacio para la innovación</li> <li>• Creación de una cadena de suministro corta que apoye la diversidad y los ecosistemas</li> <li>• Mayor número de oportunidades de iniciativas de economía verde</li> <li>• Mayor empleo local en economía verde</li> <li>• Mayor cohesión y capacidad de acción colectiva</li> <li>• Mayor igualdad e identidad regional</li> <li>• Valoración de la herencia cultural y natural</li> </ul>

## CASOS DE ESTUDIO

Los siguientes estudios de caso de Canadá, Inglaterra, Escocia, España y Suecia describen la implementación de los distintos factores del marco (de desarrollo). Cada uno tiene un enfoque particular, ya sea como empresa social, participación o adquisición pública sostenible. En conjunto proporcionan una combinación de estrategias (aproximaciones) que dan una visión inspiradora sobre el modo en el que estos Factores pueden beneficiar a las RRBB, compartiendo con nosotros sus éxitos y retos a través de sus historias.

---

### Caso de Estudio 1 Empresa Social

#### La Reserva de la Biosfera de Manicouagan-Uapishka y el Emprendimiento Social

Jean – Philippe L Messier, Coordinador Manicouagan – Uapishka BR

---

El estatus de Reserva de la Biosfera, proporcionado por la UNESCO, es una de las principales herramientas internacionales para la observación del desarrollo sostenible. Para la Reserva de la Biosfera Manicouagan - Uapishka (RMBMU) en Quebec, establecida en 2007, este estatus se basa en un enfoque cooperativo voluntario que integra todos los sectores de la región. Manicouagan - Uapishka es sin duda un lugar especial debido a algunas características únicas, pero a los ojos de la UNESCO, el interés de otorgar esta designación era animar a los actores locales, incluidos los del sector industrial, para avanzar de forma colaborativa y prometedora hacia el desarrollo sostenible.

Esta es una iniciativa de la comunidad que desea diversificar sus opciones y abrirse al mundo, con el fin de crear un modelo integrador de las dimensiones social, ambiental y económica. Un proyecto en el que emergen nuevas solidaridades junto con los logros, trayendo orgullo y prosperidad.

La RMBMU actúa como una referencia y un catalizador en el campo del desarrollo sostenible, a fin de integrarlo en todas las esferas de actividad en la región. Genera conocimientos y fomenta la creación de redes internacionales a través de la red de la UNESCO. Como resultado, la red a nivel local refuerza la colaboración entre todos los tipos de agentes del territorio.

En Quebec, la economía social está regulada. Las organizaciones que han tomado este camino mantienen su estatus "sin ánimo de lucro", pero para ser considerada oficialmente como una empresa social, la organización debe cumplir con los siguientes principios y normas:

- El objetivo de la empresa es servir a sus miembros y a la comunidad, más que generar beneficios y centrarse en los resultados financieros.
- La empresa cuenta con autonomía de gestión respecto al Estado.
- La empresa incluye en su constitución y sus procesos, un proceso democrático que involucra tanto a usuarios como a trabajadores.
- La empresa defiende la primacía de las personas y el trabajo, sobre el capital, en la distribución de sus beneficios e ingresos.
- La empresa basa sus actividades en los principios de participación, apoyo y responsabilidad individual y colectiva.

Esta definición realmente se ajusta al espíritu y la estructura común de la gobernanza de una RB, excepto en algunos casos en términos de autonomía frente al Estado, que también puede ser cumplida por las actividades empresariales.

## ¿Por qué tomó este camino la RMBMU?

Poco después de obtener la condición de RB, la RMBMU emprendió un amplio ejercicio de planificación estratégica y vio la relevancia y la necesidad de desarrollar una cultura empresarial con el fin de sobrevivir financieramente. Con esto en mente, la organización detectó que la clave era desarrollar una especialización creíble que pudiera satisfacer la demanda y, por lo tanto, ser comercializable. El prestar apoyo a los socios de todo tipo en el ámbito del desarrollo sostenible, demostró ser un nicho en el que la RMBMU podía operar. Además de generar ingresos y desplegar sus servicios en todo el territorio, esta trayectoria refleja la designación de la UNESCO, a través de los 3 factores siguientes:

### ***Estar "impulsada por su cometido"***

Mediante la promoción de las actividades económicas que apoyan sus objetivos, la RMBMU demuestra su autonomía de gestión para ejercitar plenamente sus ensayos. En lugar de evolucionar de acuerdo con los criterios de elegibilidad de las solicitudes de las subvenciones, la RMBMU puede tomar decisiones con mayor libertad, basadas en el medio ambiente y en sus objetivos. El objetivo principal de este enfoque es crear de una cultura emprendedora a través de la cual podamos generar ingresos poniendo en práctica el cometido de nuestra RB.

### ***Estar "impulsado por la sostenibilidad"***

El desarrollo sostenible incluye, obviamente, la sostenibilidad de la propia organización. El diversificar las fuentes de financiación y ser menos dependiente de las subvenciones, hace que la organización tenga un estado saludable y le permite avanzar, romper sus esquemas, aumentar su tolerancia a la asunción de riesgos y tomar decisiones a más largo plazo. En consecuencia, la RMBMU está en posición de poner su cometido plenamente en práctica en función del contexto y los retos de su territorio. Esto no quiere decir que las contribuciones de las organizaciones de desarrollo económico, las donaciones de las fundaciones y los subsidios del gobierno, ya no sean bienvenidas - únicamente significa que ya no son críticas para la organización, ya que el modelo de dependencia ha sido sustituido por una combinación de ingresos auto-generados y subvenciones.

### ***Estar "impulsado por la experiencia"***

Para tener éxito en este camino, la RMBMU necesita generar una experiencia competitiva, herramientas de trabajo eficientes, asociaciones distintivas, con el fin de ofrecer servicios que continúen siendo atractivos para el mercado. Esta es una gran fuente de motivación para el equipo y una garantía para seguir comprometidos con un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje. La RMBMU también quiere demostrar que este modelo organizativo es valioso y exportable a la red mundial de reservas de la biosfera.

En este sentido, la RMBMU es de alguna manera una organización híbrida, desdibujando los límites entre el mundo con y sin ánimo de lucro. La generación de ingresos sirve a los cometidos social y ambiental de la RMBMU, y los objetivos están por lo tanto orientados tanto hacia el mercado como hacia estos cometidos. No sólo se hace un esfuerzo por lograr la rentabilidad, sino también por abordar algunos de los problemas más acuciantes de la humanidad, en este caso, el desarrollo sostenible, al tener esta actividad integrada en su modelo de negocio.

## Los cambios organizativos necesarios

Realizar la transición desde una organización no lucrativa típica a una organización sin ánimo de lucro con orientación empresarial es un gran proyecto que implica una redefinición de las características principales, operaciones, políticas y procesos. En la siguiente sección se explican las principales áreas de cambio en el contexto de una reserva de la biosfera.

## La composición del consejo: una nueva mentalidad

La mayoría de las reservas de biosfera, cuando son gestionadas como una ONG por un órgano gestor (el 100% en Canadá), tratan de tener en el consejo de administración una buena representación de su región y / o de los pilares del desarrollo sostenible. Es bastante común encontrar una mayoría de representantes de los sectores medioambiental y académico. Por otra parte, una empresa típica intentará que los integrantes del consejo tengan conocimientos financieros, experiencia en desarrollo de negocio y una amplia gama de contactos en todo el mercado potencial. Para una empresa social, ambos son necesarios. Las necesidades de la organización en un nuevo entorno de competencia son diferentes.

Para la RMBMU, la selección de los miembros del consejo pasó de tener plazas reservados para las distintas categorías de los grupos de interés (primeros pobladores, medio ambiente, educación, etc.), a una organización del consejo basada en los individuos más que en las plazas. Ahora estos individuos son elegidos por su conocimiento personal, disponibilidad y motivación para contribuir. En conjunto, el consejo está buscando personas para alcanzar un buen equilibrio entre la capacidad empresarial y la experiencia, líderes influyentes de la región y guardianes de los valores sociales.

Esto trae nuevas maneras de ver el desarrollo de la organización y una nueva actitud en la toma de decisiones. El mayor cambio para la RMBMU ha sido la capacidad para asumir riesgos financieros. Como una ONG típica, el consejo tiene la responsabilidad de asegurarse de que todas las donaciones / contribuciones de los socios están confirmadas antes de comenzar cualquier proyecto. Los gastos realizados demasiado pronto podrían terminar no siendo reembolsados y poniendo a la organización en peligro. Sin embargo, con la nueva mentalidad de la RMBMU, por ejemplo, el consejo aprobó recientemente la contratación de un asesor sénior en desarrollo sostenible y animación territorial, sin tener el dinero confirmado para todo el año.

La necesidad de incrementar las actividades empresariales y de explotar el potencial de los negocios, hacia el cual el personal actual no está preparado para lanzarse, ha llevado a esta decisión. El consejo anticipa que este nuevo empleado generará ingresos que asegurarán su salario y beneficios para la organización. Actuar, aún cuando los recursos son limitados, es una postura normal en el mundo de los negocios, pero poco común para una ONG.

## Resultados en cifras

La RMBMU fue designada en 2007. Llevamos a cabo nuestra planificación estratégica en 2009 y empezamos a aplicar nuestra visión en 2010. Como resultado, el porcentaje de servicios generadores de ingresos, como porcentaje de los ingresos totales de la organización quedó de la siguiente manera:

- 2010: 0%
- 2011: 21.5%
- 2012: 58.9%
- 2013 (previsto): más del 70%

Al mismo tiempo, el volumen de negocios no cambió durante esos años. Esto podría parecer extraño, pero se puede explicar fácilmente con los hechos ocurridos durante ese periodo que se exponen a continuación:

- Las subvenciones en general decrecieron en cuanto a número de programas, y en cuanto a cantidad debido que el contexto político no era muy proactivo en los campos que explotaban las RBs
- En 2011, El Ministro de Medio Ambiente de Canadá hizo uso de su derecho legal para poner fin, antes de su finalización, un acuerdo financiero de 5 años que era la base del presupuesto para el funcionamiento de todas las RBs de Canadá
- Como con la mayoría de las organizaciones, las donaciones locales, que eran bastante importantes al principio del proceso, se redujeron progresivamente desde 2003 en adelante.

En consecuencia, es fácil ver que sin haber saltado al servicio-venta, nuestra salud financiera habría colapsado en 2011-2012, como fue el caso de dos tercios de las RBs canadienses y muchas ONGs del país. En este duro clima financiero, la RMBMU consiguió mantener a su personal activo en el equipo, diversificó la generación de ingresos aún más y aseguró un modesto fondo de garantía lo suficientemente grande como para asegurar todo un año de mínima actividad.

## CASO DE ESTUDIO 2 **Inversión Social**

### **La Reserva de la Biosfera North Devon y el espíritu emprendedor Social/Medio Ambiental**

*Andy Bell, coordinador de la RB de North Devon*

---

#### **Introducción**

Desde el comienzo de la creación de la Reserva de la Biosfera de North Devon, Inglaterra, en 2000, su exitosa nominación en 2002 y de manera continua hasta hoy, la idea de facilitar y crear oportunidades para que los negocios locales cambien o desarrollen un nuevo paradigma, ha sido una prioridad en nuestra agenda. Este caso práctico nos mostrará la historia de varias iniciativas y de las lecciones aprendidas.

#### **Hacia la Designación**

El desarrollo de la Reserva de la Biosfera de North Devon comenzó con la creación e implementación de la el plan estatutario de Taw Torridge. Como plan de manejo de una zona costera que operaba a escala, se ajustaba mucho al prototipo de RB. Concretamente, operaba a escala de ecosistema reconociendo que el estuario no era independiente ni de las cuencas fluviales que le nutrían, ni del océano con el que intercambiaba millones de toneladas, ni de las comunidades de la zona que lo disfrutaban y utilizaban en ocasiones, de manera abusiva.

La estrategia fue originalmente crear nuevas oportunidades de negocio que surgiesen del medio ambiente que era considerado inicialmente una amenaza. Una de las primeras iniciativas fue el desarrollo de una denominación de origen como el cordero Saltmarsh Reared, imitando el “agneau pres sale” (cordero criado en pastos cercanos al mar) del área del Monte Saint Michelle de Normandía.

La lógica era demostrar a los agricultores que si sus tierras se inundaban con agua del mar no tenía por qué ser el fin del mundo. El valor potencial del cordero era un 30% mayor que el del cordero normal. Esto no empezó a tener algo de éxito y más tarde a consolidarse hasta que una epidemia de fiebre aftosa golpeó la región en 2001, teniendo los rebaños que ser sacrificados.

Otra iniciativa destinada específicamente a la creación de nuevas empresas ligadas al medio ambiente y la cultura de la zona fueron los Premios Tarka Millenium, financiados por Millenium Funds. Estos financiaron varias iniciativas locales y la creación algunos negocios. Algunas d estas empresas siguen a día de hoy en funcionamiento como las microempresas tipo “Mrs Recycle”, que imparte educación sobre el reciclaje en las escuelas.

**“La estrategia fue originalmente crear nuevas oportunidades de negocio que surgiesen del medio ambiente que era considerado inicialmente una amenaza”**

## Tras la Designación

Para 2002, la Reserva de la Biosfera ya se había extendido con éxito desde la zona núcleo cubriendo una mayor superficie de las cuencas de los ríos e incluyendo la zona marina. Había un esfuerzo continuado, aunque de bajo nivel para desarrollar una nueva filosofía de negocio en la zona. La nueva estrategia económica del área mostraba un salto significativo dejando a tras la búsqueda de grandes empresarios y emprendiendo una búsqueda de empresarios para los que el medio ambiente fuera el motor económico y diversificando al máximo con el fin de ganar resiliencia (flexibilidad, fortaleza).

Los fondos de LEADER 2 fueron empleados para lanzar nuevos negocios que tuvieron bastante éxito. Por ejemplo, la RB estudió una nueva línea de trabajo que consistía en desarrollar un proyecto de simbiosis industrial, ofreciendo acceso a una base de datos de los residuos generados en la zona, para que los negocios pudiesen usarlos como materia prima para otros productos. Sin embargo, pronto nos dimos cuenta de que a pesar de que la producción representaba un 20% de la economía, había demasiada diversidad de materiales de desecho, y no había masa crítica o las distancias eran demasiado grandes para cualquier propuesta de negocio viable.

A partir de la emergencia de cierto número de empresas sociales apoyados por UnLtd, se nos sugirió que desarrolláramos una RB especial para albergar empresas sociales. Se propuso que la financiación de Leader Plus se usara junto con los fondos de UnLtd, para invertir en estas nuevas empresas. Sin embargo, la combinación de evaluaciones (valoraciones) no resultó compatible. Consecuentemente, el programa dejó de ser una línea de trabajo principal del programa Leader. En su lugar, se desarrolló un programa de “modelo de negocio verde” en el siguiente programa LEADER4.

La RB de North Devon mantuvo sus esfuerzos para ofrecer iniciativas para pequeñas y grandes empresas locales a través de un sistema de acreditación denominado “invirtiendo en naturaleza”. Este sistema requería que las empresas se uniesen al Acta Constitutiva de Reserva de la Biosfera, que constaba de 8 compromisos que reflejaban 8 objetivos estratégicos de la Reserva de la Biosfera. Para que los negocios mantengan esta acreditación, se les requiere que demuestren sus progresos hacia dichos objetivos.

Este sistema ha funcionado bien con microempresas que buscaban nuevas ventajas para sus negocios. Unos 30 negocios están expresamente etiquetados en la página web North Devon.com. Nuevos proyectos han surgido gracias a algunos negocios de vacaciones que colaboran con la financiación de proyectos que contribuyen al turismo sostenible de la zona. Un ejemplo destacado fue la contribución con 5.000 libras de inversión privada crítica en un proyecto financiado por la lotería, que hizo posible un programa de 75.000 libras para la mejora de accesos e instalaciones de circuitos de bicicleta de larga distancia.

La marca RB está comenzando a tener más fuerza y esto se debe a su presentación en la campaña marketing turística “Visita Inglaterra” en la que la página web de North Devon da un importante peso a la marca y subraya los negocios “que invierten en naturaleza”.

## Lecciones aprendidas

Se han dado casos en los que se han desarrollado empresas social y medio ambientalmente responsables en la zona, pero no hay evidencias de un cambio importante de actitud.

Las razones para la lentitud del cambio pueden resumirse en los siguientes puntos:

- North Devon consiste sobretodo en micro-empresas que se aferran a su subsistencia y que no tienen tiempo para invertir en cambio. Una reciente encuesta de negocio mostraba que la mayoría de los negocios no estaban interesados en desarrollar nuevos mercados. Muchos son gestionados por gente que llegó a la zona más por disfrutar del estilo de vida que por montar negocios de gran éxito y crecimiento.
- La marca de RB está todavía ganando terreno. La percepción ha sido de que se trata únicamente de biodiversidad a pesar de los esfuerzos en promoverla como una “marca de calidad” para el desarrollo sostenible. Sin embargo esto no resultó de interés para el 20% del sector productivo.
- De manera controvertida, el área ha mantenido su medio ambiente a pesar del escepticismo hacia “lo nuevo” y por tanto es difícil generar el empuje hacia el cambio.

**“El papel de la asociación de RB es proporcionar acceso al conocimiento y capacidades así como crear y señalar oportunidades para modelos de negocio y mercados adecuados”**

## Y el futuro?

La reducción en servicios de financiación pública está propiciando los servicios privados o del tercer sector. Una nueva estrategia de Empresa Social Medioambiental de RB se está desarrollando en la Fundación Comunidad de Devon (DCF).

Se ha creado un fondo rotatorio de alrededor de 2 millones de libras para invertir en jóvenes emprendedores sociales. Hasta ahora se han recaudado alrededor de 200.000 libras. La DFC trabaja mano a mano con otras instituciones para apoyar el desarrollo de empresas. Entre ellas está la Fundación Fredericks, el Colegio de Emprendedores Sociales de Devon y la asociación de RB. El papel de la asociación de RB es proporcionar acceso al conocimiento y capacidades así como crear y señalar oportunidades para modelos de negocio y mercados adecuados.

El fondo funciona como un fondo de crédito y micro-finanza. Se reconoce que los clientes necesitaran apoyo para el desarrollo de los negocios y que hasta un 20% de ellas quebrarán a pesar de ese apoyo. Los 2 millones de libras se necesitan para proporcionar un colchón suficiente para poder financiar el servicio de apoyo ofrecido por los destinatarios del fondo, así que la actividad será pequeña. La otra posibilidad es aprovechar la posibilidad de participar en la oferta (subasta?) regional del suroeste de Inglaterra.

Preveamos los siguientes retos:

- Hay una emigración de los grupos de edad entre 19 y 35 años, en los que es más probable que exista un mercado para empresas sociales.
- Existe la preocupación de que el fomento del espíritu emprendedor no está integrado en el sistema educativo y por tanto un enfoque en jóvenes emprendedores puede no tener muchos compradores.

Entre las puntos clave para el desarrollo económico del área se incluyen los sectores de energías renovables y de la eficiencia de la energía, la gestión medioambiental, los programas sociales y los servicios de la comunidad, correduría de pago por servicios ambientales, actividades que sean realmente de turismo sostenible, turismo educacional, construcción sostenible y auto-construcción de casas particulares de la categoría de viviendas asequibles y formación de emprendedores para grupos de edad de entre 16 y 24 años.

Para impulsar el movimiento de RB ofreciendo oportunidades de masa crítica, se debería colaborar con otras RBs en Europa.

Debido a los recortes en la financiación del gobierno local, existe cierta presión sobre el equipo de coordinación de la RB para que se pase a convertirse en una empresa social por sí misma.

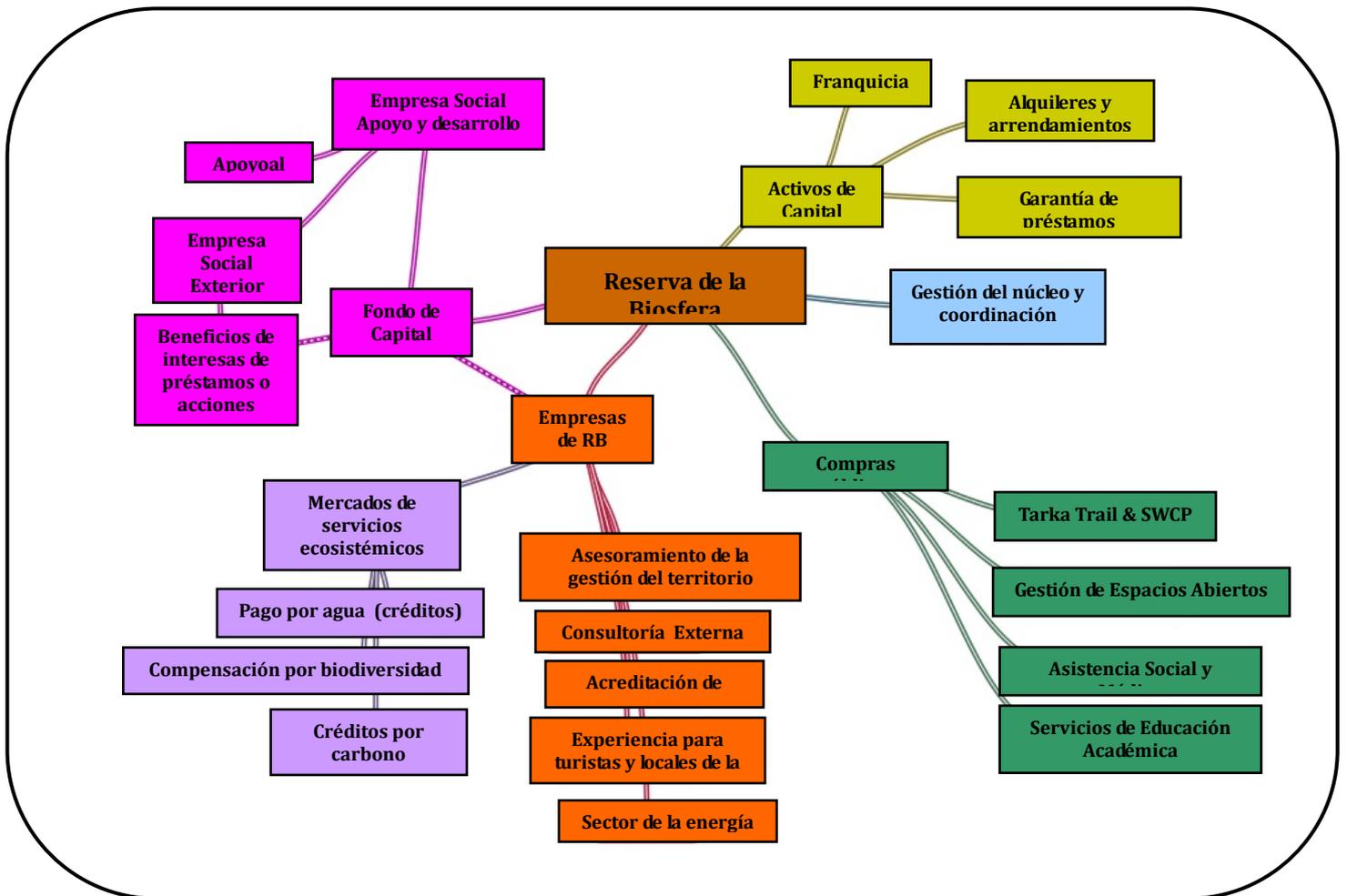
Esto tiene sus ventajas y desventajas; la tendencia actual es permanecer como organismo adscrito al gobierno local para que pueda hacer uso del poder de las autoridades locales y al mismo tiempo tener influencia sobre las políticas del gobierno local desde dentro.

Sin embargo, se ha explorado un modelo de negocio para externalizar el servicio. Para que una organización de este tipo funcione, la experiencia en otras áreas nos muestra que contar con un capital de trabajo es fundamental.

El modelo para combinar el apoyo a los emprendedores sociales y a las funciones de la RB se muestra en la figura 5 de abajo.

La inversión en nuevas empresas pueden ser acciones o créditos, en función del riesgo o de la oportunidad de crecimiento de la empresa.

Figura 5 – La Empresa Social en las Reservas de la Biosfera



## CASO DE ESTUDIO 3 La Empresa Social & Participación Pública

### Servicios Ecosistémicos t Reservas de la Biosfera

*Johanna Mactaggart, coordinadora de la RB Vastra Gotaland y del MaB de Suecia*

---

Para su supervivencia., la humanidad es dependiente de los servicios (servicios ecosistémicos) que les proporciona el planeta. La tendencia actual es la reducción gradual de la capacidad de muchos de estos sistemas causada por el ser humano, lo cual puede acarrear costes importantes en el futuro.

Las personas se benefician de los sistemas que proporcionan los ecosistemas naturales pero las comunidades y accionistas se beneficiarían si crearan mejores condiciones para el buen funcionamiento de los ecosistemas asegurando el mantenimiento de los recursos a futuro. Los ecosistemas existen de manera libre para el beneficio de todos, pero en la práctica, sus beneficios se comparten de manera desigual en el mundo.

Los servicios ecosistémicos se pueden agrupar en cuatro categorías:

- **Aprovisionamiento** de servicios, producción de materiales o de energía, como recursos vitales orgánicos y recursos inorgánicos desde todo tipo de alimentos, aire limpio, agua, combustibles, medicinas y materiales de construcción.
- **Regulación** de servicios, los servicios que proporcionan los ecosistemas actuando como reguladores. Ejemplos de ello son el tratamiento de aguas residuales, la polinización, la prevención de la erosión, el control biológico, etc.
- **Servicios de Apoyo**, por ejemplo espacios para el crecimiento de plantas o cría de animales. Estos servicios son la base de casi todos los demás.
- **Servicios Culturales**, beneficios no materiales, como servicios recreativos al aire libre y los beneficios estéticos de ambientes naturales.

**La resiliencia** (adaptación) en este contexto es la capacidad de los sistemas socio-ecológicos para soportar el cambio y continuar evolucionando. El concepto de sistemas socio-ecológicos recalca que las personas deben considerarse como parte de la naturaleza, no como algo separado de la misma y que la frontera entre los sistemas sociales y ecológicos es arbitraria.

La Resiliencia Social es la habilidad de las comunidades humanas para soportar y recuperarse de situaciones de estrés, como el cambio medioambiental o social, económico o un conflicto político. La resiliencia en la sociedad y sus ecosistemas es crucial para mantener opciones para un futuro desarrollo humano. La pérdida de resiliencia puede causar la pérdida de servicios ecosistémicos de gran valor, y puede también provocar rápidos cambios negativos en distintas situaciones para las personas, los ecosistemas, el conocimiento o culturas enteras. Por ejemplo, si el agua se contamina ya no habrá más agua limpia disponible o si los pesticidas o el aumento de las tierras agrícolas provocan la disminución de poblaciones de abejas salvajes, el servicio de polinización puede perderse. Ambos ejemplos tendrían un impacto económico importante y los dos están sucediendo actualmente en el mundo. Trabajar para una mayor resiliencia significa buscar formas para convertir las crisis en catálisis innovadoras para un desarrollo sostenible.

**La biodiversidad** es un prerrequisito para los ecosistemas de buen funcionamiento, y existe actualmente una creciente pérdida de biodiversidad. Los ecosistemas saludables pueden realzar la sostenibilidad económica y social de las comunidades locales.

## El papel de las RBS

Una RB aporta un papel unificador y conecta actores a través de experiencias de aprendizaje, de una forma estratégica. Las RBs son regiones que pueden mostrar buenos ejemplos de cómo el uso de la tierra y la conservación pueden ir de la mano. Estas, son áreas piloto donde se ponen a prueba nuevas estrategias para alcanzar una sociedad sostenible. Las RBs también juegan un papel en la concienciación social, para crear lazos entre las comunidades locales, los recursos locales y/o los servicios ecosistémicos, así como para crear acciones conjuntas para alcanzar sistemas con mayor resiliencia social y ecológica.

Esto se puede alcanzar haciendo esfuerzos para incrementar las identidades regionales, quizá utilizando el concepto de *Terrior*. La UNESCO define *Terroir* como un área limitada geográficamente en la que una comunidad humana construye, a lo largo de la historia, un conocimiento colectivo basado en un sistema de interacciones entre el ambiente físico y biológico, y un conjunto de factores humanos. Las especificaciones técnicas así adquiridas muestran originalidad e imparten una reputación del beneficio que se origina en este espacio geográfico; de tal forma que estas características se comparten de manera repartida (equitativamente) en este espacio geográfico. Una RB puede utilizar el concepto de *Terrior* para inspirar a la gente y a las comunidades a trabajar hacia una meta común, construyendo confianza dentro del grupo e impulsando el capital social.

## Ejemplo práctico

Una forma en la que los servicios ecosistémicos pueden abordarse dentro del trabajo de una RB es a través del concepto de seguridad alimentaria, donde el alimento es un servicio ecosistémico. La FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) describe que la seguridad alimentaria existe cuando todas las personas, en todo momento, tienen accesibilidad física y económica suficiente a una alimentación segura y nutricional que alcance todas sus necesidades nutricionales y preferencias alimentarias que permitan un estilo de vida activo y saludable. La seguridad alimentaria está basada en la estabilidad de la disponibilidad de alimentos, el acceso a los mismos y su utilización, y sus sistemas alimentarios de base, que se forman a través de actividades de producción, procesamiento, distribución, publicidad y venta, preparación y consumo. La seguridad alimentaria entra en juego tanto a escala local como a escala global, sobre todo ahora frente al cambio climático.

**El ejemplo de Vendace, *Coregonus albula*:** la RB Archipiélago Lago Vänern abarca zonas de uno de los mares interiores más grandes de la UE, con una de las mayores flotas pesqueras. El lago es también el mayor lago de agua dulce de Europa. Por lo tanto, muchos aspectos de sostenibilidad y de colaboración entre los actores son valores clave junto con la seguridad en términos de agua limpia y calidad alimentaria. Ambos han sido importantes problemas históricamente que se han resuelto gracias a la colaboración de tomadores de decisiones, industrias y la sociedad civil.

Sin embargo, hay una necesidad de incrementar el conocimiento y de concienciar acerca de los servicios ecosistémicos que el lago proporciona para conseguir una vez más aumentar la responsabilidad compartida de los actores que se benefician económicamente del lago. Se aspira a ser un buen ejemplo de buenas prácticas y a que las técnicas desarrolladas en este esfuerzo puedan ser utilizadas en otras partes del mundo.

Una industria pesquera sostenible, en lo que se refiera a logística de capturas, que asegure un tamaño de la población de peces saludable y buenas técnicas de procesado es el reto que se plantea el proyecto piloto. Se necesita asegurar logísticas más eficientes para reducir el impacto climático y optimizar el valor económico del producto. Además, otra área interesante es la reducción de los desechos de captura con el fin de mejorar la sostenibilidad promocionando nuevos productos, servicios y nuevas economías.

Por ahora sería imposible obtener resultados de este proyecto sin la creciente colaboración entre los actores. Después de años de conflicto, en los que no se hablaban entre ellos, se ha establecido una asociación con la meta común del lanzamiento de los productos del Lago Vänern bajo una marca comercial común. Evidentemente, se ha generado confianza y comunidad local avanza cada vez más en la colaboración para su propio futuro sostenible.

## CASO DE ESTUDIO 4 **Compras Públicas**

### **Adquisiciones conjuntas y Aplicación de las Políticas en el Sector Público de la Biomasa**

*Graeme Cook, Junta de Compras del Gobierno de Escocia*

---

#### **Resumen**

Los interesados en el proceso de compras de Escocia, solicitaron un sistema de calefacción por biomasa que pudiese hacer frente a unas cadenas de suministro deficientes, la falta de capital financiero y a la variable calidad del mantenimiento de calderas y de los combustibles.

En una primera revisión, esto parecía ser un proceso de compras relativamente estándar pero, a través de un compromiso entre el mercado y las partes interesadas, nos dimos cuenta de que esta iniciativa tenía el potencial para integrar diversos objetivos políticos y de aportar beneficios medibles en mercados pioneros (líderes), crecimiento económico, reducción de carbono, calor renovable, beneficios para la comunidad e inclusión social.

El resultado es un sector público, un sistema de 50 millones de libras que:

- creará hasta 275 puestos de trabajo
- ofrecerá capacitación en universidades y colegios
- asegura reducciones de CO<sub>2</sub> de 48.500 toneladas por año
- proporciona a los organismos públicos acceso a fuentes de financiación innovadoras
- utiliza madera de fuentes sostenibles para sustituir el uso de combustibles fósiles
- asegura el ahorro de 8,5 millones de libras por año
- reduce el riesgo de la cadena de suministro

#### **Antecedentes, metas y objetivos**

El sistema de compras de Escocia identificó la necesidad (un requisito) de una solución de sistemas de calefacción por biomasa en el sector público que sobrepasaba la capacidad del mercado en aquel momento. Esto fue en parte impulsado por la geografía, ya que una parte grande de demanda de calefacción del país queda fuera de la red, y por necesidad, tenían que depender de combustibles muy caros para cubrir la demanda de calefacción. Las cadenas de suministro estaban poco desarrolladas, había casos de mantenimiento inadecuado de calderas y la calidad del combustible era variable. Muchos sistemas de biomasa existentes no eran lo suficientemente fiables para edificios públicos (como hospitales y colegios) y las opciones de financiación eran limitadas. Estos antecedentes presentaban riesgos que suscitaban reticencias a invertir en la nueva Biomasa, a pesar de que tuviese el potencial de contribuir a un ahorro significativo en carbón y dinero. Para superar estas reticencias se requiere un desarrollo de mercado y una expansión de expertos mejor formados en ese mercado. El crecimiento del mercado y la capacitación son factores clave para el crecimiento económico. Al alcanzar los objetivos del contrato, nos dimos cuenta de que seríamos capaces de contribuir a mayor nivel al objetivo Gobierno de Escocia. Esto requeriría un liderazgo y una escala de colaboración más allá de lo que los equipos de compras normalmente proporcionan.

Una vez entendimos el potencial que tenía proyecto, decidimos liderar la entrega de soluciones de Biomasa en Escocia y utilizar nuestra política y conocimiento comercial para casar (unir) la demanda de biomasa con los resultados de las políticas, las fuentes de inversión de capital y los proveedores que demostraran el potencial para la innovación y el crecimiento. Los objetivos estratégicos del proyecto eran contribuir de una manera medible a los objetivos nacionales de sostenibilidad y crear una demanda base (ancla) que motivara un mayor crecimiento e inversión en el sector de las energías renovables de Escocia. Un servicio exitoso, impulsaría al Sistema de Compras escocés y al Gobierno de Escocia como innovadores líderes en la utilización de un sistema de compras públicas

colaborativo y el desarrollo de una política pública inteligente para proporcionar beneficios medibles y sostenibles en múltiples ámbitos (de la política).

La estrategia fue diseñada para contribuir directamente a tres de los cinco de los Objetivos Estratégicos del Gobierno de Escocia; **Más Próspero y más Justo** (permitir a los negocios y a las personas a que incrementen su riqueza y compartir esa riqueza de manera justa entre más personas) proporcionando nuevos negocios a un mercado incipiente y para ello facilitar mayores inversiones transformando la reticencia a invertir en contratos tangibles y vinculantes. **Más inteligente** (expandir oportunidades para que los escoceses alcancen éxito desde la promoción del aprendizaje a lo largo de la vida asegurando mayores y mejor repartidos logros) trabajando con proveedores para proporcionar formación y prácticas para universitarios; **Más verde** (mejorar el entorno natural y construido de Escocia y el uso y disfrute sostenible de los mismos) reduciendo el uso de combustibles fósiles, proporcionando calor renovable y reduciendo el CO2.

## Participación: Colaboración, Transparencia y Consulta

Los accionistas estuvieron en el corazón del proyecto desde su comienzo. Empezamos con la identificación de expertos en temas de políticas del gobierno y del sector público. Diseñamos un programa que comprometiese diversos grupos de accionistas (política, organismos públicos y proveedores). Se realizaron talleres de proveedores y sector público en distintos lugares de Escocia, proporcionando un foro para que los proveedores y clientes pudiesen discutir sobre los estándares a adoptar y acordar un consenso. Los asistentes eran conscientes de que estaban involucrados en la elaboración de la estrategia que aseguraría la competitividad, la consistencia de mercado y la relación calidad-precio. Usamos el portal de anuncios “Contratos Públicos de Escocia” (PCS) para involucrar a los proveedores. Esta web recoge todos los anuncios de licitaciones públicas en Escocia (las de más de 50,000 libras). Llevamos a cabo talleres en la web y por tele-conferencia con los proveedores al darnos cuenta de que la mayor parte de nuestra audiencia se encontraba en zonas rurales y muchas de ellas en zonas remotas de Escocia. Esto redujo la carga administrativa que los proveedores tienen que afrontar cuando trabajan para las administraciones públicas. 130 organizaciones públicas y de proveedores y un gran número de inversores fueron consultados incluyendo:

- Foros de combustible de madera
- Organizaciones de desarrollo rural
- Comisión Forestal
- Trabajadores públicos del Gobierno de Escocia involucrados en Energías Renovables Desarrollo Rural, Sostenibilidad y Autoridad Escocesa de Calificaciones
- Carbon Trust
- OFGEM (Oficina de los Mercados de Gas y Electricidad)
- Departamento del Reino Unido para la Energía y el Cambio Climático

## Innovación y creatividad

Todas las partes de esta iniciativa, desde el inicio del proyecto y la creación nuestros modelos contractuales hasta el proceso de mini-competencia, sentaron nuevas bases para la adopción de una estrategia de Sistema de Compras Públicas Sostenible, ahora integrado en nuestro ‘*Procurement Journey*’ que estandariza el proceso de compras públicas de toda Escocia. Además de innovar en el desarrollo de políticas y en la prestación de servicios, con el “Acuerdo de Suministro de Energía” fue la primera vez que Escocia, y creemos que también el Reino Unido, utilizaron un modelo de estrategia colaborativa. Esto requirió un equipo para desarrollar las nuevas formas de apoyo a los clientes, los nuevos modelos en concordancia con las normas de competencia de la UE, y los nuevos niveles de compromiso con los proveedores y de consulta.

## Superando barreras

Los mayores problemas con los que nos encontramos tenían que ver con la disposición de los mercados y la confianza de los clientes. Hasta entonces las instalaciones eran deficientes, había en general escasez de expertos y existía un problema en un punto crítico de la cadena de suministro. La eficiencia de las calderas de biomasa depende tanto del mantenimiento de la caldera como de la calidad del combustible. Muchas de las instalaciones existentes eran ineficientes; cuando algo fallaba, el ingeniero de la caldera culpaba a la calidad del combustible y el

proveedor de combustible culpaba al inadecuado mantenimiento de la caldera. Estos problemas llegaron a estar en conocimiento del sector público, y empeoraron debido a la falta de especialistas en biomasa dentro de la junta de compras. Los organismos públicos empezaron a ser cada vez más reticentes a invertir en biomasa.

**“La estrategia premia por tanto a las empresas innovadoras proporcionándoles acceso a contratos públicos que no se materializarían de otra manera”.**

En respuesta, la Dirección de Contratación Pública de Escocia diseñó un modelo de subcontratación (un Acuerdo de Suministro de Energía) que responsabiliza de todos estos asuntos al proveedor, mientras que la innovadora fase pre-comercial “desarrollo del informe del proyecto” (parecido al diálogo competitivo pero bajo una estrategia) acerca a los licitadores al tema de desarrollo-especificación y asegura a los compradores de que están comprando el sistema más sostenible y rentable para su obra.

Nuestros Acuerdos de Suministro de energía (ESA) paga el calor que proviene de los sistemas de biomasa. El proveedor instala y mantiene la caldera AND, e independientemente de la eficiencia de la caldera, debe asegurar que el nivel requerido de calor es provisto a un precio fijo. Es por tanto del interés de los proveedores asegurar que todos los aspectos del suministro son de una calidad óptima. Solamente aquellos licitantes que ofrezcan integrar sus cadenas de suministro y gestionar el riesgo en nombre de sus clientes pueden entrar en el ESA. La estrategia premia por tanto a las empresas innovadoras proporcionándoles acceso a contratos públicos que no se materializarían de otra manera.

## CASO DE ESTUDIO 5 Participación Pública

**Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses (RBALE): laboratorio para la participación social en la planificación y en la gestión. Una propuesta metodológica y algunas preguntas.**

*Nuria Alonso Leal, Gestora de la Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses  
nuria.alonso@ancaresleoneses.es*

*Pedro María Herrera Calvo, Consultor Medioambiental, GAMA SL.  
pmaria@alternativasgama.com*

---

### Introducción

Los Ancares Leoneses, una zona montañosa en el noroeste español, fue declarada como Reserva de la Biosfera en 2006 por su extraordinario patrimonio social, cultural y natural. Sus ayuntamientos (Candín, Peranzanes, Vega de Espinareda y Villafranca del Bierzo) formaron un Consorcio para llevar la gestión de la figura. La tarea no era sencilla, ya que no se disponía de fondos asignados a este objetivo. Los primeros años fueron bastante difíciles, debido a la ausencia de recursos económicos y humanos y los propios problemas de los ayuntamientos del Consorcio. Bajo este contexto, la imagen de la zona como Reserva de la Biosfera se mantuvo en un discreto segundo plano esperando nuevos aliados y líneas de trabajo.

Es a partir de 2011, cuando se suma al Consorcio la Fundación Ciudad de la Energía (CIUDEN) y ésta comienza a contribuir con una aportación fundamental, económica, pero sobre todo técnica, cuando se alumbró un nuevo periodo. El primer cambio fue la asignación de un rol completamente diferente a la población local, lo que ha generado una de las principales fortalezas de la Reserva: aquella que, siguiendo los principios y documentos marco de las Reservas de la Biosfera, señalan la participación de la población local como la base del trabajo de gestión. Así, la RBALE decidió tomar este aspecto como su eje vertebrador, implicando a la población en todos los procesos de toma de decisiones vinculados a la gestión de la Reserva. El trabajo de un equipo técnico (incluyendo un gerente y una asistencia técnica especializada en este tipo de procesos), ha creado un vigoroso proceso de dinamización del territorio basado en la participación social como motor de la planificación y la gestión.

Las técnicas de participación son mecanismos bien conocidos de cara a favorecer la implicación de las personas en la gobernanza de su territorio. Si la RBALE, como otras RRBB, está orientada a probar nuevas vías de desarrollo sostenible compatible con la conservación de su patrimonio, las decisiones estratégicas, por descontado, deben pertenecer a la población que allí vive. No entendemos la conservación como una batería de normas impuestas para mantener el valor, los bienes y los servicios comunes para todo el mundo, sino como un proceso de implicación de la población para la conservación de su patrimonio mientras son capaces de desarrollar sus medios de vida a partir de los recursos naturales que su territorio les ofrece. Con este objetivo, el reto de la RBALE ha sido desarrollar un marco y una estructura adecuados para alcanzar este tipo de gestión comunitaria.

### Una propuesta metodológica

#### 1. Diagnóstico participado

El conocimiento profundo del contexto local es un factor imprescindible para cualquier planificación territorial de carácter estratégico. Todos los trabajos de planificación deben comenzar con una diagnosis profunda, analizando y recogiendo la información relevante disponible sobre el territorio objeto. La información, en todo caso, es una primera necesidad, pero su tratamiento y análisis requiere no solo capacitación, sino también un conocimiento íntimo del escenario socioambiental. En todo caso, no hay mejor manera de adquirir un conocimiento real que preguntando a la gente que vive, disfruta y sufre esa realidad. Así, el primer paso en este proceso fue preguntar a la población local sobre las cuestiones o necesidades (económicas, sociales o ambientales) que ellos consideraban relevantes para construir su propio futuro en un territorio tan especial. Las principales cuestiones, de cualquier

modo, versan sobre las claves para conseguir que la gente joven permanezca en el territorio y desarrolle su proyecto vital sin salir de la Reserva de la Biosfera.

El proceso incluía múltiples entrevistas y recorridos a lo largo de los valles y pueblos de Ancares (Fornela, Burbia, Villafranca) desarrolladas durante meses, recogiendo la opinión de ganaderos, apicultores, amas de casa, jóvenes, jubilados, ecologistas, artesanos y otras gentes, sobre el presente, pasado y potencial futuro del territorio. Se organizaron, además, reuniones y entrevistas grupales en cada municipio de la Reserva para debatir y realizar una reflexión común sobre temas unas veces más sectoriales y concretos y otras veces con un enfoque más global.

El diagnóstico participado de la RBALE constituye una pieza clave del Plan Estratégico, mientras en paralelo se planteaba un análisis técnico que aportaba datos objetivos recopilados por consultores externos al territorio. El resultado fue un Diagnóstico Integrado que combina los dos puntos de vista principales: los datos y estadísticas recopiladas por técnicos por un lado y por otro el sentir de la gente hablando sobre su propio territorio, que dibuja un marco más amplio de Ancares. El trabajo de diagnóstico también fue una excusa y punto de partida para ir recopilando propuestas y líneas de trabajo para mejorar el futuro económico, social y ambiental de la Reserva de la Biosfera.

## **2. Clarificar la información: ¿Qué es una Reserva de la Biosfera? ¿Qué crees que debería ser?**

Mientras discutíamos el futuro y recopilábamos propuestas, tratábamos también de divulgar el significado de ser Reserva de la Biosfera. Poco a poco, el sentido de esta figura empezó a estar un poco más claro para sus habitantes. Apoyándose en una página web, una exposición itinerante y otros materiales informativos, el equipo técnico se movió por la zona explicando el planteamiento de la RBALE y sus perspectivas de futuro. Para reforzar este conocimiento, la RBALE organizó una visita a una Reserva de la Biosfera vecina con un heterogéneo grupo de representantes del territorio: ganaderos, artesanos...etc. de diferentes lugares de la Reserva. Así, este grupo de ciudadanos pudieron ver “in situ” como sus colegas de la Sierra de Béjar y Francia en Salamanca habían sido capaces de dar sentido a esta figura, compartiendo, de forma muy productiva, sus dudas y sus preocupaciones. Esta visita les mostró explícitamente, lo que podía significar realmente pertenecer a una Reserva de la Biosfera y su papel en ella como ciudadanos, que iba mucho más allá de la mera estancia en una figura impuesta por sus autoridades locales.

### **3. Planificación Participada: Construyendo propuestas reales de trabajo**

El primer paso para redactar los instrumentos de planificación de la RBALE fue dado por la gerencia presentando un recopilatorio de líneas propositivas recogidas en las sesiones de trabajo previas. Estas líneas fueron debatidas, modificadas y cribadas a través de nuevas reuniones y dinámicas de consenso, buscando de nuevo la aportación de toda la población. Las sesiones de trabajo, reforzadas con técnicas participativas, ayudaron a clarificar y priorizar ideas y abrir la puerta a un verdadero liderazgo social en la toma de decisiones.

Estas ideas y propuestas se organizaron de un modo adecuado y sólido gracias a un equipo especializado en esta tarea, trasladándolas a un plan con un formato más técnico que incluye el itinerario de las propuestas, ideas y prioridades recopiladas en las reuniones. El Plan recoge también un cronograma y una asignación de recursos ligados a su desarrollo.

El recopilatorio de estos dos tipos de propuestas (las más específicas y las genéricas), llevaron al debate de dos borradores para dos documentos distintos: El Plan Estratégico (un marco general del camino que debería seguir la RB en los próximos años) y el Plan de Acción 2011-2013 (mucho más concreto, con programas, calendarios y presupuestos). Estos planes se centran tanto en las cuestiones organizativas como en las cuestiones más ejecutivas (incluyendo aspectos sociales, económicos, de conservación y ambientales). Las primeras establecen cómo la RB debe tomar las decisiones y cuáles son los órganos y mecanismos adecuados para ello, favoreciendo la constitución de órganos de gestión participados y planteando implementar un plan de comunicación. Las segundas, despliegan de forma más amplia la actividad general de la RBALE, desarrollando las actividades que promocionan el desarrollo sostenible en sus tres aspectos básicos: el ambiental, el social y el económico. Estas actividades incluyen propuestas tradicionalmente ligadas al territorio (turismo, ganadería o apicultura) y otras actividades relacionadas con cuestiones sociales como formación, capacitación, voluntariado o custodia del territorio.

Después de todo este trabajo, incluyendo reuniones, consultas web, análisis de las propuestas...etc, la RBALE fue capaz de plasmar todos estos contenidos en su Plan de Acción.

La diferencia entre los planes participados y los planes hechos de forma más convencional es sustancial, aunque su aparente semejanza enmascare este hecho. Nos parece que este tipo de planificación se engarza mejor con la realidad local, a la vez incorpora la subjetividad de la población y finalmente, los hace más viables. Cuando sientas gente alrededor de una mesa con el objetivo de ser activos y propositivos, de repente se hacen responsables de lo que están diciendo, asumiendo que estas ideas marcarán un camino. Éste es el mayor beneficio de los planes participados: la sensación de que se pueden hacer realidad ya que se basa en el compromiso de sus protagonistas.

### **4. Gestión Participada**

#### **A. El Consejo de Participación de la RBALE**

La más importante de estas acciones sería la construcción del Consejo de Participación, que incluye representantes de todos los sectores sociales de las RBALE (artesanos, empresarios, ecologistas...etc.). El camino para formar este órgano se planteó a partir de su propio proceso de participación, con varias sesiones (que incluían dinámicas específicas, como el Café del Mundo), donde población local decidió quien, cómo y qué debería ser este órgano.

La principal función del Consejo es actuar como representante para la población local, más allá de una mera aprobación y fiscalización de las actuaciones, para tener una actitud proactiva y propositiva en la gestión y desarrollo de actuaciones y en la toma de decisiones relativas a la gestión. Además, se ha comenzado a trazar sinergias entre los grupos que forman parte de este órgano empezando a colaborar unos con otros en el desarrollo de varios proyectos y grupos de trabajo.

El Consejo de Participación también desarrolla actividades por sí misma, acompañada por el apoyo técnico de la gerencia y el resto de órganos de la RBALE. De hecho, ya han desarrollado una propuesta de senderos por la Reserva o programan actividades para la recuperación del Patrimonio Inmaterial.

## **B. Creando redes, movimiento asociativo**

Uno de los logros más significativos en la creación de redes dentro de la RBALE, ha sido el nacimiento de AGARBALE, la asociación de ganadería extensiva de la RB: Este activo grupo ha reunido a un amplio conjunto de ganaderos locales que buscan mejorar su actividad, dignificar la profesión y resaltar los servicios ambientales que se proveen a través de esta actividad. Así, esta entidad ha estado trabajando con Ángel Ruiz Mantecón, investigador del CSIC especializado en ganadería extensiva, para promover la mejora de la producción de carne de calidad, incrementar la rentabilidad de las explotaciones y potenciar la conservación de los ecosistemas. Actualmente están además involucrados en un estimulante proyecto de custodia del territorio para la conservación del urogallo cantábrico a través de la conservación de su hábitat.

Un trabajo similar se está empezando a desarrollar con el sector turístico. Tras la celebración de varias actividades específicas de diagnóstico y análisis de la situación y necesidades, la asociación de turismo existente dentro de los límites de la RBALE está siendo la destinataria de un trabajo de fortalecimiento de la propia red, de creación colectiva de una propuesta de productos turísticos y de elaboración de un plan de dinamización de la actividad.

## **C. La ciencia y el intercambio de sabiduría: Comité Científico**

El Comité Científico, por su parte, ha constituido uno de los logros más evidentes de la puesta en marcha de la Reserva de la Biosfera: la aplicación de la investigación científica al territorio y su conservación y su divulgación a la población local. Sin embargo, más allá de esta cuestión, el principal papel del Comité Científico ha sido el desarrollo de un fuerte contacto entre la ciencia aplicada y el conocimiento acumulado en la población a lo largo de los tiempos, lo que hemos llamado compartiendo sabiduría. Este Comité está constituido por un grupo de científicos del más alto nivel, provenientes de 3 universidades castellanoleonesas y del CSIC, claramente comprometidos con los Ancares Leoneses y capaces de trabajar directamente con su población en la búsqueda de un futuro mejor para la zona.

Las primeras actividades en las que el Comité Científico ha estado involucrado, ha sido una serie de seminarios, los llamados “Seminarios Uniendo Experiencias: Ciencia y Saber Popular en los Ancares Leoneses” que consisten en foros abiertos donde los miembros del Comité y los habitantes de la zona discuten sobre temas de interés para el territorio (temas previamente identificados de forma conjunta) buscando construir fórmulas de gestión compartidas, basadas en la convergencia de ambas aportaciones.

Igualmente, el aprendizaje-servicio y el desarrollo de cursos de verano, son otras de las cuestiones puestas en marcha por este órgano.

#### D. Implicar a la gente en los logros conseguidos

Finalmente, hay lugar en la Reserva de la Biosfera para muchas otras iniciativas, como la participación en el Proyecto Ríos El Bierzo Laciana (voluntariado alrededor de la calidad del agua) que ha desarrollado un programa específico dentro de la RBALE. También otras actividades como la elaboración participada de una propuesta de sendas por la RBALE, la conservación del patrimonio inmaterial o la comunicación y divulgación alrededor del desarrollo sostenible.

Después de algún tiempo (casi dos años), estamos todavía aprendiendo y tratando de mejorar el proceso. Ya contamos con algunas conclusiones pero también con algunas “preguntas no respondidas” todavía. Creemos que puede ser útil conocerlas para aquellas reservas de la biosfera que quieran trazar un camino similar.

#### Algunas conclusiones...

- La participación social no es solamente preguntar, ni hacer voluntariado, ni tan solo informar o pedir información. No deberíamos olvidar esto. No se trata de “pedir” sino de “contar con”. Si se plantea una trayectoria participativa, nada es más importante que la gente y la adaptación del resto de consideraciones, incluso las urgentes, a las necesidades de los participantes.
- La gente necesita confiar, y no es una cuestión fácil. La credibilidad es un valor frágil y difícil de conseguir. Debemos ser completamente transparentes en nuestro rol de dinamizadores y ser muy claros con la gente.
- El empoderamiento de la gente es clave en la participación y debe realizarse a partir del crecimiento y la maduración de su tejido social y sus organizaciones. Todo esfuerzo destinado a mejorar la organización social interna, es un aporte extra para proyectos futuros.
- La idea de qué significa una Reserva de la Biosfera y el sentimiento de formar parte de esta, es una visión muy amplia y no muy fácil de transmitir ya que cada persona tiene su propia imagen. No hay prisa para transmitir los aspectos más globales de una reserva de la biosfera, pero es necesario tener en cuenta que la experiencia y las expectativas que cada persona tiene sobre su entorno va a condicionar su percepción subjetiva del significado de un modelo de desarrollo sostenible y su aplicación concreta al territorio en forma de un proyecto como el de la RBALE. Mientras la idea de lo que es una Reserva de la Biosfera se va incorporando al acervo popular, hay otros conceptos como sostenibilidad, desarrollo o bienes comunes que necesitan ser debatidos y reflexionados por la población para encontrar un espacio compartido y construir en conjunto las líneas de trabajo.
- El equipo que lidera y dinamiza el trabajo debe estar especializado en procesos participativos y conocer adecuadamente métodos y técnicas. No todo el mundo está preparado para mediar en un conflicto o favorecer su resolución.
- Los procesos de participación tienen objetivos a largo plazo y unas exigencias elevadas. Muchos de estos procesos fracasan por la mezcla y desencuentro entre los objetivos y las capacidades de desarrollo. Hay una gran necesidad de evaluar y devolver resultados a sus protagonistas, que deben formar parte del conjunto del proceso.

## ...y algunas preguntas no respondidas

- La participación social significa, para la RBALE, la necesidad de implicar a la gente en la toma de decisiones pero, a causa del ritmo, nivel de interés y condiciones internas, nos preguntamos si todo, si cada tema o tarea debe ser participada y cuál es el límite de ello. Tenemos nuestra propia opinión, pero preguntaremos a la gente.
- Defendemos la participación, pero a veces surgen oportunidades realmente buenas que dependen sólo de sus promotores o ideólogos. Además, también somos buenos profesionales y nos gusta desarrollar nuestros propios proyectos. Si alguien tiene una buena idea y hay recursos para desarrollarla, a veces debería hacerse. Participar no significa sujetar todo a una aprobación pública. Hay otras herramientas para mejorar la participación sobre iniciativas particulares, como la transparencia y confianza, que se deben desarrollar en toda la gestión de la RB.
- En la RBALE se ha gozado de libertad para trabajar de esta manera, pero esto convive con una forma de gobierno paralela, incluso más legítima que la nuestra, considerando el papel de los Ayuntamientos. ¿Cómo podemos hacer para que el gobierno local esté realmente involucrado en esta manera de tomar decisiones?
- Entre el principio y final (y desconocido) momento de autogobierno, a veces el camino para mantener el proceso de participación para la gestión de la RBALE es bastante difícil, ¿Cómo podemos tener éxito si no tenemos...  
...recursos suficientes?  
...resultados espectaculares?  
...confianza y sensibilidad con los resultados?
- ¿En qué punto la RBALE podría o debería funcionar sin una supervisión estricta de la gerencia y equipo técnico?  
¿Qué formato podría tomar la gobernanza de la RBALE? ¿Autogestión, mezcla de trabajo técnico y participado, iniciativas individuales enmarcadas en una matriz de seguimiento participado?
- Vivimos en un mundo individualista, ¿estamos realmente preparados para un cambio en nuestra forma de tomar decisiones, a cambio únicamente de la opción de mejorar un futuro incierto?

La participación va sobre involucrar a la gente para hacer cosas, pero hay una necesidad de cosas que deben hacerse y gente responsable y capaz de hacerlas. No estamos buscando aprobación, sino compromiso, y apoyo para desarrollar el modelo que hemos ido proponiendo entre todos.

La Reserva de la Biosfera de los Ancares Leoneses ya tiene su ruta de trabajo como resultado de todo este trabajo. Aunque estos planes necesiten fondos y apoyo económico y financiero (que el equipo técnico, inasequible al desaliento, trata de conseguir movilizándolo todas las fuentes posibles) y los tiempos no sean buenos para ello, hay una cosa que nunca falla: lo que puede aportar una población organizada e informada, consciente y comprometida con un modelo en el que el liderazgo y las decisiones le corresponden directamente. Los auténticos protagonistas de este proceso son los verdaderos depositarios de una herencia ancestral que una vez fue considerada tan excepcional como para ser declarada Reserva de la Biosfera.

Para más información y apoyo:

[www.ancaresleoneses.es](http://www.ancaresleoneses.es)

[info@ancaresleoneses.es](mailto:info@ancaresleoneses.es)

Sobre Reservas de la Biosfera y MaB  
en España:

<http://rerb.oapn.es/>