

# El cooperativismo en la gobernanza del desarrollo territorial. El caso del municipio de Bonares

David Flores Ruiz, Javier Perogil Burgos, María de la O Barroso González

**Cómo citar este artículo:** FLORES, D., PEROGIL, J. & BARROSO, M.O. (2023): “El cooperativismo en la gobernanza del desarrollo territorial. El caso del municipio de Bonares”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 108, 69-98. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.108.22793>.

**How to cite this article:** FLORES, D., PEROGIL, J. & BARROSO, M.O. (2023): “Cooperativism in the governance of territorial development. The case of the municipality of Bonares”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 108, 69-98. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.108.22793>.

# El cooperativismo en la gobernanza del desarrollo territorial. El caso del municipio de Bonares

David Flores Ruiz, Javier Perogil Burgos, María de la O Barroso González

**RESUMEN:** Se analiza la gobernanza de los procesos de desarrollo territorial, argumentando cómo la economía social, a través del cooperativismo, se puede constituir como fórmula para una gestión eficaz de estos procesos. Para ello, en primer lugar, a partir de un análisis bibliográfico, se extraen las principales variables que caracterizan la gobernanza territorial. Posteriormente, se analizan las relaciones sinérgicas que se establecen entre el cooperativismo y el desarrollo territorial, así como los aportes de la economía social para hacer frente a la complejidad de los procesos de gobernanza territorial. Por último, se analiza el caso del municipio de Bonares (Andalucía, España), el cual promueve su desarrollo participando en una cooperativa de segundo grado. Se concluye cómo las variables que, según la bibliografía consultada, inciden en procesos exitosos de gobernanza territorial, se ponen de manifiesto en la gobernanza de este municipio a través de un modelo cooperativista.

**PALABRAS CLAVE:** Gobernanza, desarrollo territorial, Economía Social, Cooperativas.

**CLAVES ECONLIT:** A1, O1, O2, O4.

**Cómo citar este artículo/How to cite this article:** FLORES, D., PEROGIL, J. & BARROSO, M.O. (2023): "El cooperativismo en la gobernanza del desarrollo territorial. El caso del municipio de Bonares", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 108, 69-98. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.108.22793>.

**Correspondencia:** David Flores Ruiz, Contratado Doctor de la Universidad de Huelva, david.flores@dege.uhu.es, ORCID: 0000-0001-8386-8726; Javier Perogil Burgos, Doctor por la Universidad de Huelva, javier.perogil@dege.uhu.es, ORCID: 0000-0001-5243-4837; María de la O Barroso González, Profesora Titular de la Universidad de Huelva, barroso@uhu.es, ORCID: 0000-0002-1507-4745.

**ABSTRACT:** This paper analyses the governance of territorial development, arguing that the social economy and cooperativism represent an effective way of managing these processes. A literature review is first carried out to identify the main variables characterising territorial governance. The synergies emerging between cooperativism and territorial development are then analysed, along with the role played by the social economy in responding to complex processes of territorial governance. Finally, the case study of Bonares, a municipality in Andalusia (Spain) that encourages territorial development by participating in a second-degree cooperative, will be studied. The paper concludes that the variables identified in the literature review as influencing the success of territorial governance processes are apparent in the cooperativist approach to governance in the municipality.

**KEYWORDS:** Governance, Territorial Development, Social Economic, Cooperative.

## Expanded abstract

# Cooperativism in the governance of territorial development. The case of the municipality of Bonares

### Objectives

Territorial development processes are based on participation by local socioeconomic actors (civil society, business community, public institutions, etc.). The participation, coordination and cooperation between these actors in what is known as territorial governance is a key variable determining the success or failure of a particular development strategy. Therefore, the main aim of this study is to show, for a specific case study, how the cooperative model can be a potential solution for successfully implementing territorial governance processes and models with a view to stimulating development in the places where these initiatives are adopted. The hypothesis underpinning the study is that the promotion of territorial development through cooperativism enables an efficient, effective response to the variables identified in the literature as characterising the complexity of successful territorial governance processes.

### Methodology

In order to identify the variables characterising territorial governance models, a literature review was carried out using articles from the Web of Science and SCOPUS with titles containing the following concepts: 'territorial development' and 'territorial governance'. Based on this conceptual analysis, the main variables characterising territorial governance processes and models and the ways in which they must be present to ensure the success of these processes were identified.

Each of these variables was then assigned a value for a case study of successful territorial governance (the municipality of Bonares in Andalusia, Spain), identifying the extent to which they are present in the governance model used in the municipality, which is based on cooperativism and the creation of a second-degree cooperative known as COOPINTE.

To explore the case study and determine the extent to which these variables are present in the model used in Bonares, a qualitative methodology based on the following tools was used: a semi-structured, in-depth interview, a concept map based on the results of the interview and an analysis of secondary information from documents describing the origin and evolution of the cooperative model in the municipality.

The interview was held in May 2021 and transcribed in Word format, before being analysed by creating a concept map and counting the most repeated expressions. The most important aspects of the interview were also summarised, with a focus on the model's origin and evolu-

tion and the challenges that it faces in the future. The interview used open-ended questions to ascertain the degree to which the variables identified in the literature review are present in the territorial governance model implemented in Bonares.

This primary information was supplemented with secondary information providing further details about this governance model. The two sources consulted were: a) García, J.A. & Martín, F. (2019): *COOPINTE. Modelo Bonares. Colaboración e Intercooperación en la Economía Social, bases para el desarrollo local*. Final project for the University Expert Course in Solidarity Economy and Social Entrepreneurship at the University of Huelva, mimeo and b) Monzón Campos, J.L. & Antuñano Maruri, I. (2013): *Cooperativismo y responsabilidad social empresarial. Veinte casos de cooperativas socialmente responsables*, CIRIEC-España, Valencia.

## Discussion of results

According to Vázquez Barquero (2007), Vergara (2004) and Zulaka, Sánchez & Alieta (2022), among other scholars, the complexity resulting from the participation of multiple actors in territorial development processes must be addressed by implementing flexible, functional governance models capable of providing an agile response to ongoing challenges. The governance model used in Bonares is a second-degree cooperative (COOPINTE) whose members include cooperatives from different productive sectors, Bonares Municipal Council and even the Mancomunidad de Desarrollo del Condado. This model lends structure to the collaboration and cooperation between these actors, enabling an agile response to local needs.

As Hernández & Salas (2021) acknowledge, one of the most important variables in territorial governance models is training for the local population, which has been present in the Bonares model from the outset. Training and re-training for COOPINTE members and local residents is one of the main activities offered by the cooperative.

Other variables that must be present in new territorial governance models, according to Brunet & Baltar (2010), Vázquez (2018a,b) and Vergara (2004), relate to the need to build innovative institutions capable of responding to change. This is true of the Bonares model as it is the first second-degree cooperative to be founded in Andalusia, bringing together a wide variety of productive sectors, as well as the local authorities themselves.

Meanwhile, Madoery (2016), Vázquez Barquero (1999) and Boissier (2004) emphasise the importance of redistributing power in territorial governance processes, transforming the public institutions from rulers to facilitators of relations. According to the information analysed, this factor is also present in the Bonares model as the inclusion of the municipal council among the members of the second-degree cooperative places it on an equal footing with other members.

In addition, as Cerrillo i Matínez (2005), Rhodes (2005) and Zulaka, Sánchez & Alieta (2022) show, governance models must be based on public-private cooperation and networks; this is true of the Bonares model, which features cooperation between the municipal council and local cooperatives and collaboration between COOPINTE and other networks outside the municipality, which belong to the Alternative and Solidarity Economy Network (REAS). Indeed,

'cooperatives', 'members', 'meetings' and 'agreed' were the most frequently repeated words in the interview.

These mixed public-private collaboration and cooperation networks must be stable, durable and not exclusively political, although the public institutions should be among the participants (Llorente Adan, 2021 and Madoery, 2016). The creation of the COOPINTE second-degree cooperative more than 24 years ago has made this governance model highly stable and enabled long-term strategies and objectives to be established.

Finally, scholars such as Montero & Morris (1999) observe the importance of local culture in shaping territorial development processes and governance models. In places where the local culture is based on innovation, entrepreneurship, cooperation, association activity, etc., these processes will be more successful. In Bonares, there is a strong culture of entrepreneurship based on cooperativism, which has been present since the 1950s. This entrepreneurial spirit can be seen in private actors, who have created cooperatives, and in the local public institutions, which have encouraged the creation of COOPINTE and opened a nursery school, a day centre and a housing cooperative.

## Conclusion

Since the 1980s, different models of territorial governance have emerged on the initiative of local groups and public institutions. However, the vast majority of these attempts to organise (partnerships, public enterprises, joint ventures, etc.) have failed.

According to the literature review, there are a series of factors underpinning successful governance models, which include flexibility, functionality and versatility; the ability to redistribute power between actors; the ability of the public authorities and institutions to innovate and remain open to change; training and a local culture based on collaboration and entrepreneurship, and the model's ability to become a stable organisational structure endorsed by and involving the public institutions but unaffected by party political concerns.

This study reveals the existence of territorial governance models based on cooperativism, which effectively encompass all these variables, helping to stimulate successful local development processes in which sustained public-private participation serves as a valid management method that may provide a model for use in other locations.

# 1. Introducción

Como reconoce Rodríguez Cohard (2010), la búsqueda del desarrollo local pasa por un justo equilibrio de las relaciones que los agentes socioeconómicos del territorio mantengan entre sí, y con el exterior. Los cambios institucionales hacia posiciones más innovadoras que incluyan acuerdos de actores locales y externos, así como la disposición de equipamientos e infraestructuras, son los elementos que impulsan la dinámica del desarrollo territorial. De forma que, la participación, coordinación y cooperación que se establezca entre estos agentes, a través de la denominada gobernanza, se erige en una de las variables que puede llegar a determinar el éxito o fracaso de las estrategias de desarrollo territorial.

Sin embargo, como señala Miedes Ugarte (2010:180), la falta de marcos institucionales, política, administrativa y jurídicamente más flexibles han propiciado la creación de partenariados de desarrollo territorial muy diferentes. Mientras que unos se han construido como exigencia de las entidades financiadoras de los proyectos territoriales; otros lo han hecho como resultados de experiencias más genuinas, de abajo hacia arriba, respondiendo a una lógica y a un deseo auténtico de los actores territoriales de coordinar mejor sus acciones.

Como consecuencia de ello, los resultados han sido variables y, aunque se han producido avances, a menudo el **partenariado ha acabado chocando con los rígidos marcos administrativos**, y la participación no ha introducido cambios significativos en la estructura del poder local (OECD, 2006). En este sentido, en muchas ocasiones, los promotores no han querido contar con los actores que les resultaban más incómodos, o no han podido contar con los más representativos, bien por las dificultades de identificar y definir los poderes de representación, bien por falta de interés o por expreso deseo de no colaborar de aquellos que han sido identificados. Todo ello, viene a plantear un problema de legitimidad y representatividad de los partenariados.

En última instancia, el principal problema que presentan los partenariados es la **inexistencia de una verdadera cultura de cooperación y participación en el conjunto de las instituciones y organizaciones públicas y privadas**. No en vano, la jerarquía en el sector público, y la jerarquía y la competencia en el sector privado, siguen siendo los principios que rigen la acción en las organizaciones, bloqueando en muchos casos los intentos de introducir principios participativos y cooperativos (Miedes Ugarte, 2010).

Todo esto provoca que la actuación en el marco del partenariado se quede aislada, como una actividad de representación pública de la organización, como un recurso meramente consultivo, que facilita el acceso a la información, o como un ejercicio para legitimar determinados proyectos, pero sin llegar a permeabilizar el conjunto de la cultura de trabajo de las organizaciones que participan.

En este sentido, la presente investigación, a partir de un análisis de caso, pretende demostrar cómo el modelo cooperativista se puede constituir como un instrumento eficaz que permite hacer frente a todos estos problemas, así como a la complejidad que conlleva la gobernanza de los procesos de desarrollo territorial, poniendo en valor principios como: la democracia participativa, la cooperación, la solidaridad, el compromiso por el entorno, la flexibilidad del

mercado, etc. Así, el aporte que se hace con esta investigación a la bibliografía sobre los modelos de gobernanza territorial consiste en la puesta en valor de un modelo, basado en el cooperativismo, que viene siendo exitoso durante más de 25 años.

Para ello, el trabajo se estructura en los siguientes epígrafes: a este epígrafe, le sigue un segundo metodológico y un tercero, de carácter teórico, en el que se identifican, tanto las variables claves que deberían caracterizar modelos exitosos de gobernanza territorial, como las sinergias que se pueden llegar a establecer entre cooperativismo y desarrollo territorial. Posteriormente, en el cuarto epígrafe, se analizan los principales resultados de estudio del caso de Bonares, el cual pretende dinamizar y fomentar su desarrollo socioeconómico mediante la constitución de una cooperativa de segundo grado en la que participa el propio Ayuntamiento. Se presentan las principales características y variables que definen este caso, confrontándolas con las variables recogidas en la literatura consultada. Por último, se exponen los resultados y conclusiones del estudio, así como sus limitaciones y líneas de investigación.

## 2. Metodología

Tal y como se apunta en el epígrafe anterior, el principal objetivo de esta investigación se centra en demostrar, para un estudio de caso, cómo el modelo cooperativo se puede constituir en una opción más a la hora de implementar procesos exitosos de gobernanza territorial, en aras a impulsar el desarrollo de los territorios donde se emprenden tales iniciativas.

En ese sentido, la hipótesis sobre la que se fundamenta esta investigación sostiene que la promoción del desarrollo territorial, través del cooperativismo, permite dar respuesta, de una forma eficaz y eficiente, a las diferentes variables o factores que, según la literatura, deberían caracterizar la complejidad de los procesos de gobernanza territorial exitosos.

Así, para la identificación de estas variables, se realiza una revisión bibliográfica de los artículos de la Web of Science y SCOPUS, que contienen en sus títulos, los siguientes conceptos: “desarrollo territorial” y “gobernanza territorial”. A partir de este análisis teórico se identificarán las variables claves que caracterizan los procesos y modelos de gobernanza territorial y cómo éstas deben aparecer para que estos procesos tengan éxito.

Posteriormente, a partir del análisis de un caso exitoso, referido al municipio de Bonares, localizado en Andalucía (España), se concretizará en qué medida esas variables están presentes en su modelo de gobernanza, basado en el cooperativismo. Para abordar el estudio de caso se sigue una metodología de corte cualitativo en la que se utiliza, como herramientas, la entrevista semiestructurada, la elaboración de un mapa de palabras conceptual, a partir de la misma, así como el análisis de información secundaria, referida a varios documentos en los que se describen los orígenes y desarrollo del modelo cooperativo del municipio de Bonares.



## 2.1. Justificación del análisis de caso

Este municipio se sitúa en el Suroeste de España y Andalucía, en la Provincia de Huelva, a 28,7 kms. de la ciudad de Huelva, y tiene una extensión territorial de 64,89 Km<sup>2</sup>. Su economía se basa, principalmente, en el sector agrícola, trilogía mediterránea, destacando en los últimos años los frutos rojos, además de otros sectores productivos como son la industria y el sector servicios (García y Martín, 2019).

En la Tabla 1 se muestran sus datos socio-económicos en comparación con la Comunidad Autónoma de Andalucía, la Provincia de Huelva y Lucena del Puerto, municipio vecino, y que, por tanto, pertenece a la misma comarca, con indicadores socioeconómicos, en principio, parecidos. De esta manera, se ha considerado conveniente realizar esta comparativa con el fin de obtener información del municipio respecto a los territorios vecinos.

**Tabla 1.** Comparación de datos socio-económicos de Bonares respecto a Andalucía, la Provincia de Huelva y Lucena del Puerto (2020)

Indicadores	Andalucía	Huelva	Bonares	Lucena del Puerto
Población 2020	8.464.411	524.278	6.060	3.261
Crecimiento Veget.	-1108	162	-3	22
Edad media	42,1	41,9	41	39,07
N.º Empresas	494766	24177	278	95
Nº Empresa/hab.	0,058	0,046	0,046	0,029
Paro registrado	938236	56344	328	183
Tasa de paro	13,36	12,85	12,02	11,91
Población +16 años	7.020.600	438.400	5.135	2.763
IAE empresariales	845.339	43.823	462	196
IAE/hab.	0,100	0,083	0,076	0,061

**Fuente:** Elaboración propia a partir del Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (2022).

Como se observa en la tabla anterior, se puede destacar cómo Bonares cuenta con un mayor número de empresas por habitante, muy superior al de Lucena, similar al de la Provincia de Huelva e inferior a la media andaluza. En este sentido, en lo que se refiere al Impuesto de Actividades Económicas (IAE empresarial), respecto a la población, se sitúa muy por encima de la población vecina de Lucena, y por debajo de la media provincial y regional.

Sin embargo, a pesar del menor dinamismo empresarial, respecto a la Provincia de Huelva y a Andalucía, la tasa de paro es ligeramente inferior a la media andaluza y onubense, y muy

similar a la de Lucena, lo cual pone de manifiesto la capacidad de su tejido empresarial a la hora de generar empleo para la población local.

En línea con lo anterior, puede afirmarse cómo la edad media de la población se sitúa por debajo de la media andaluza y provincial, en unos 2 años; y por encima de la del municipio de Lucena, en 1 año. Ello nos indica que estamos ante una comarca, de interior y agrícola, no envejecida. De hecho, su población ha venido experimentando un importante crecimiento en las últimas décadas, pasando de unos 4.800 en los años 80 a unos 6.060 en 2020 (García y Martín, 2019), lo cual demuestra el importante dinamismo sociodemográfico de la misma.

Por consiguiente, aunque el dinamismo empresarial pueda estar por debajo de la media Andaluza, e incluso provincial, su desarrollo social, que viene dado, entre otros indicadores, por la edad media de la población, su evolución y crecimiento y las posibilidades de inserción en el mercado de trabajo local, se sitúan por encima de la media andaluza y provincial, lo cual podría estar relacionado con el fomento de un modelo de desarrollo basado en el cooperativismo, como el que se viene haciendo en este municipio desde décadas.

De hecho, esta investigación se presenta como un estudio de caso respecto a cómo los municipios pueden impulsar la gobernanza de sus procesos de desarrollo territorial mediante el cooperativismo. Para ello, se ha analizado el municipio de Bonares, como consecuencia de la importante labor y experiencia que viene desempeñando en el fomento del cooperativismo y la economía social como estrategia de desarrollo territorial en la comarca.

No en vano, esta trayectoria de décadas viene avalada por innumerables premios de reconocimiento a esta labor, pudiéndose destacar, según García y Martín (2019) y Monzón Campos y Antuñano Maruri (2013): a) el Premio Europeo, conseguido a través de COOPINTE, en 2017, de Excelencia REVES (Red Europea de Ciudades y Regiones por la Economía Social), otorgado por la singularidad de la alianza público-privada; b) los Premios Arco Iris, otorgados en 2000 por la Junta de Andalucía a la “Mejor Experiencia de Integración Cooperativa”, y en 2006 a la “Mejor Labor de Fomento del Cooperativismo”; c) el Premio Progreso, otorgado en 2004 por la Federación Andaluza de Municipios y Provincias por su “Experiencia en Desarrollo Local Sostenible a través de la Economía Social”; y d) por la Medalla de Oro a la Provincia de Huelva a COOPINTE, dada la importancia que ha adquirido a la hora de promocionar el desarrollo del territorio en el que se inserta. Todos estos reconocimientos avalan la trayectoria, durante décadas, del cooperativismo como estrategia sobre la que se asienta los procesos de gobernanza territorial, y de cooperación público-privada.

## 2.2. Metodología del análisis de caso

Con objeto analizar el modelo de desarrollo territorial, impulsado por Bonares (Andalucía), se siguió una metodología, de corte cualitativa, basada en la realización y análisis de una entrevista en profundidad a la responsable de la gestión de la cooperativa COOPINTE.

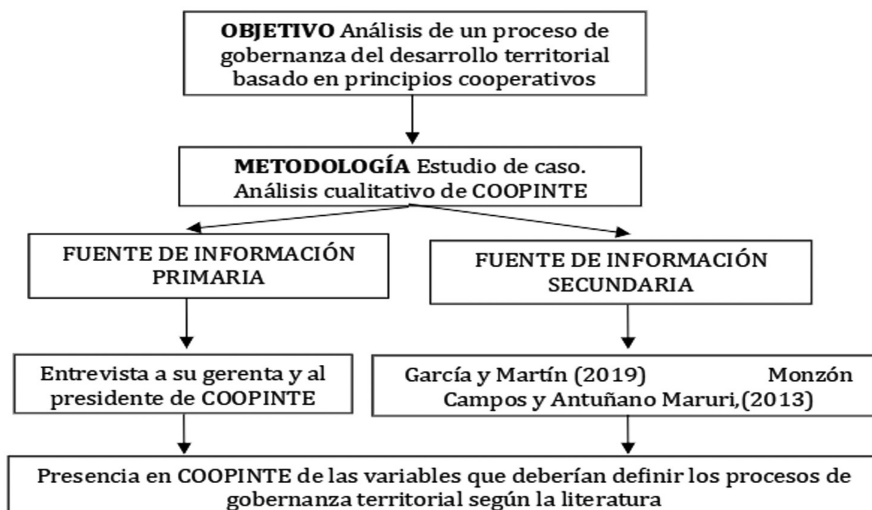
Esta entrevista se realizó en mayo de 2021 y se transcribió en formato Word para, posteriormente, analizarla mediante la elaboración de un mapa de palabras. También se resumen

los aspectos más importantes de la entrevista, relacionados con el origen del modelo, su desarrollo, así como de los retos que se le plantea de cara al futuro.

Respecto al formato de la entrevista, éste consistió en la realización de preguntas abiertas. Estas preguntas iban orientadas a detectar en qué medida están presentes, en el modelo de gobernanza de Bonares, los factores y variables que, según la literatura consultada, caracterizan la adecuada gobernanza de los procesos de desarrollo territorial. En concreto, las preguntas, así como su justificación, que guiaron la entrevista, fueron las siguientes:

- ¿Cómo surge la cooperativa COOPINTE? ¿De qué actor surge la idea? ¿a qué problemas quiere hacer frente? ¿cuál es el proceso de diálogo, constitución y primeros desarrollos de la cooperativa? Todas estas cuestiones iban encaminadas a conocer los factores que impulsan el modelo de gobernanza actual del municipio.
- Funciones y objetivos originalmente encomendados a la cooperativa, y cómo han podido variar y evolucionar en el tiempo. Estas cuestiones pretendían poner de manifiesto cómo ha evolucionado los principales objetivos del proceso de gobernanza municipal y, por tanto, los objetivos de desarrollo territorial del municipio.
- Dimensión de la cooperativa: número de trabajadores, facturación y número de socios. Con objeto de identificar los actores locales que participan en el modelo de gobernanza territorial del municipio.
- ¿Cómo funciona el proceso de toma de decisiones?, ¿en quién o qué órgano recae su responsabilidad? A partir de esta pregunta, se concretiza el tipo de participación y la toma de decisiones, por parte de la población local, en el modelo de gobernanza de este municipio.
- Agentes socioeconómico del municipio con los que coopera y de qué forma lo hace, con objeto de conocer los actores locales que participan en este modelo, y cómo lo hacen.
- Ventajas e inconvenientes de esta forma de actuar en el desarrollo del municipio, a través de COOPINTE, así como perspectivas de futuro. Estas últimas cuestiones pretenden poner de manifiesto los puntos fuertes y débiles de este modelo de gobernanza.

Esta información primaria queda complementada con fuentes de información secundaria. Estas fuentes consultadas fueron: a) García, J.A., y Martín, F. (2019): *COOPINTE. Modelo Bonares. Colaboración e Intercooperación en la Economía Social, bases para el desarrollo local*. Trabajo final del Curso de Experto Universitario en Economía Solidaria y Emprendimientos Sociales de la Universidad de Huelva, mimeo; y b) Monzón Campos, J.L y Antuñano Maruri, I (2013): *Cooperativismo y responsabilidad social empresarial. Veinte casos de cooperativas socialmente responsables*, CIRIEC-España, Valencia. Este último trabajo fue llevado a cabo por los profesores de la Universidad de Valencia, José Luis Monzón e Isidoro Antuñano, con motivo del Año Internacional de las Cooperativas en 2012. En él se recogen 20 casos de cooperativas socialmente responsables en España, entre las cuales está COOPINTE.

**Cuadro 1.** Diseño Metodológico del análisis de caso

**Fuente:** Elaboración propia.

## 3. Marco teórico

### 3.1. La gobernanza de los procesos de desarrollo territorial: variables a considerar

El desarrollo territorial se ha extendido en los ámbitos académicos y profesionales desde principios de los años 80 (Vázquez Barquero, 2007, 2018a), en primer lugar, como desarrollo endógeno y desarrollo local para, posteriormente, desembocar en el desarrollo territorial, “contribuyendo a redibujar la geografía de la globalización” (Brunet y Baltar, 2010:140).

Para Vázquez Barquero (2007) el desarrollo territorial hace referencia a las relaciones entre las diferentes escalas de las administraciones, pues lo considera “una interpretación que analiza una realidad compleja, como es el desarrollo de países, regiones y ciudades, que incluye diferentes visiones, que comparten una misma lógica teórica y un mismo enfoque de la política de desarrollo” (Vázquez, 2007:184). Este desarrollo requiere no únicamente del apoyo por parte de las administraciones, sino también de relaciones y colaboraciones entre éstas.

No obstante, este hecho puede encontrar obstáculos, tal y como informa Bericat (1989), quien señala concretamente dos impedimentos: a) la responsabilidad de los actores locales, y no de actores ajenos al territorio, cambiando el enfoque de responsabilidad y de poder (Boi-

sier, 2004); este desarrollo supone un cambio estructural que afecta a la comunidad y a los individuos, quienes tienen que estar dispuestos a asumir nuevas responsabilidades.

Por tanto, el desarrollo territorial tiene una serie de componentes, como son los recursos propios del territorio, entendiendo estos en toda su amplitud, tanto recursos físicos, humanos, económicos..., la disposición y actitud de los agentes operantes de ese lugar (concretamente de los gobiernos en sus diferentes escalas,) las relaciones existentes entre estos operantes (que tendrán que ver con su estructura en red, nivel de innovación y tecnología) y, por último, de la actitud de la propia población a la que se le cederá, a través de la participación, porciones de poder para administrar la planificación. De la combinación de todos estos elementos y, por tanto, de su proceso de gobernanza, dependerá la posibilidad de éxito del futuro desarrollo del territorio (De Mattos, 1997 en Montero y Morris, 1999:333).

Así, en el centro del desarrollo territorial están las acciones dirigidas a mejorar la organización y la gestión de los recursos del territorio y, por tanto, sus procesos de desarrollo, con el fin de dar una respuesta eficiente a los actuales problemas y desafíos (Aghon et al., 2001). Vázquez Barquero (2007:201) afirma que “el desarrollo de un territorio se organiza mediante las decisiones de los actores públicos y privados”. El protagonismo de las instituciones es notable, pues el desarrollo de un territorio se verá favorecido por “un sistema institucional evolucionado, complejo y flexible” (Vázquez, 2007:197).

Sin embargo, la incorporación de la gobernanza en el territorio no únicamente depende de la complejidad y flexibilidad del diseño del sistema imperante, sino también de la intención de incorporar elementos innovadores, en tanto que “la innovación ha de ser su eje central, que representa un reto para la competitividad” (Brunet y Baltar, 2010:140). Ciertamente, este enfoque alternativo del desarrollo, parece que surge de la propia capacidad de innovar en un “contexto institucional (...) que crea un ambiente social y cultural proclive a la innovación” (Vázquez Barquero, 2018a:214), condicionado por “(...) el sistema de empresas, instituciones, actores económicos y sociales” (Vergara, 2004:41).

Estamos, por tanto, ante “un nuevo enfoque dentro de gestión pública, en el cual sociedad civil y gobierno son corresponsables del quehacer político ya sea a nivel federal, estatal o local” (Maya, Alanís, Ferrusca y Sánchez, 2018:180). Las instituciones gubernamentales pasan de ser únicos y principales responsables del gobierno del territorio a ser corresponsables, produciéndose una cesión en cuanto a la capacidad decisoria de las mismas. La gobernanza requiere, por tanto, un esfuerzo por parte de los poderes públicos en la cesión de poder y en la reinterpretación de sus roles jerárquicos, en definitiva, “una nueva posición en los procesos de gobierno” (Zulaka, Sánchez y Alieta, 2022:106).

Por otra parte, la capacidad de aplicación y uso de la gobernanza a cualquier escala (tanto local, regional o nacional) incide directamente en su funcionalidad y polivalencia. Esta capacidad de aplicación a diferentes escalas territoriales plantea una discusión que atañe, no únicamente al territorio visto desde lo local, sino también desde un ámbito más amplio, como el nacional. En este sentido, cobra importancia la reflexión de Porras (2021) sobre la toma de decisiones jerárquica en un país como España, donde las Comunidades Autónomas rivalizan contra la centralidad del Estado, remarcándose la importancia de la toma de decisiones con-

sensuadas. A este hecho se le une la transformación que la estructura territorial de gobierno está sufriendo (Tatham, Hooghe y Marks, 2021:608).

La gobernanza se orienta desde la descentralidad, el consenso y la participación ciudadana, evitando el centralismo imperante en la toma de decisiones territoriales. Esta afirmación pone en relieve la preparación de los agentes del territorio para la toma de decisiones que le afecten, frente a la dinámica habitual de toma de decisiones de entes externos. Para ello, es necesario promover una ciudadanía consciente de su papel y activa en su tarea de conseguir una mejor calidad de vida, requiriendo una buena administración y funcionariado motivado, respetuoso con los valores de lo público y cualificado, así como, de instituciones fuertes que refuercen los valores de la ciudadanía (Hernández y Salas, 2021).

Esta nueva conceptualización se manifiesta en el papel que desempeñarán las instituciones (referido principalmente a la cesión de poder y reinterpretación de su protagonismo), así como en la incorporación de los actores sociales en la dinámica de gestión del territorio. Estas fórmulas de trabajo novedosas “tienden a ir adheridas a reformas que persiguen estimular trabajo en red” (Zulaka, Sánchez y Alieta, 2022:106).

En este sentido, la participación de los actores sociales debería quedar ajena a “las iniciativas políticas, por encima de intereses partidistas u objetivos de legislaturas coyunturales” (Gomà y Subirats, 1998; Pascual Esteve 2011 en Llorente-Adán, 2021:534), que aseguren una cierta continuidad y predisposición. No obstante, se precisa de una determinada organización de carácter político para validar la participación de la ciudadanía, que también dispone de otras fórmulas, como el asociacionismo civil (que permeabiliza la capacidad decisoria de la población) o incluso con una agrupación empresarial, del tipo cooperativista, como el caso que ocupa esta investigación, teniendo claro que el empoderamiento de la población, y su participación, viene determinado por su consistencia organizativa.

Este desarrollo se ve “fortalecido en aquellos territorios que tienen sistemas evolucionados y complejos” (Vergara, 2004:41) en los que, si bien es cierto puede entrañar una dificultad añadida en la comprensión de su funcionamiento, en la práctica permiten la incorporación de nuevos mecanismos, alternativos a los convencionales.

Por tanto, adquiere especial relevancia el papel de los líderes políticos y gubernamentales, siendo necesario evitar que se trate de acciones aisladas o improvisaciones circunstanciales, sino que estén plenamente integradas en la estrategia de desarrollo y puestas al servicio del territorio, como metodología alternativa y válida para alcanzar los objetivos. En este sentido, la gobernanza no únicamente es vista como una fórmula de participación colectiva, sino que además supone una planificación estratégica que, tal y como indican Zulaka, Sánchez y Alieta (2022:106), permite “reducir al máximo la improvisación en la acción colectiva”. Este hecho también conlleva la revisión de la asimilación de poder, y su consecuente gestión en el ámbito local, pues “implica comenzar a ver al estado local en su nivel de estatalidad, no sólo como gobierno o administración, sino como ámbito de relaciones de poder y de gobernanza” (Madoery, 2016).

En definitiva, la gobernanza institucional del territorio implica la potenciación de la colaboración, cooperación y creación de redes entre los actores públicos y privados, cuyas relaciones e interacciones conforman “una nueva manera de gobernar, que es diferente del modelo de

control jerárquico, un modo más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público-privadas” (Mayntz (1998) en Cerrillo i Martínez (2005:12). Esta configuración de redes mixtas facilita el trabajo de cooperación y sus interacciones son justificadas con el fin de “intercambiar recursos y negociar objetivos compartidos” Rhodes (2005:108).

A continuación, a modo de resumen, se recogen las diferentes variables que han ido apareciendo en la revisión bibliográfica, y que caracterizan la gobernanza territorial.

**Tabla 2. Variables que caracterizan la gobernanza territorial**

Variables	Definición	Autores
Complejidad, flexibilidad, funcionalidad y polivalencia	La complejidad del sistema institucional viene dada por su flexibilidad, funcionalidad y polivalencia, fortaleciendo a los territorios que disponen de estas características.	Vázquez (2007) Vergara (2004) Zulaka, Sánchez y Alieta (2022)
Redistribución del poder. Mayor responsabilidad de los actores locales	Es indispensable la redefinición del poder ejercido por las administraciones, que pasan de ser elementos de gobierno a facilitadores de relaciones de poder.	Madoery (2016) Vázquez (1999) Hernández y Salas (2021) Boisier (2004)
Innovación. Instituciones predisuestas al cambio	Aplicar la gobernanza institucional en el proceso de desarrollo ya es un elemento innovador, pues se aplica al contexto institucional, creando un entorno propenso a la innovación.	Brunet y Baltar (2010) Vázquez (2018a,b) Vergara (2004)
Capacitación	Formación los actores locales para que asuman responsabilidades	Hernández y Salas (2021)
Cultura local	Necesidad de una cultura local emprendedora, que los actores locales asuman responsabilidades, innoven, etc.	Montero y Morris (1999)
Cooperación y creación de redes de actores públicos y privados	Este sistema de cooperación es una alternativa al modelo jerárquico tradicional en el que sus participantes forman redes mixtas de cooperación público-privadas. Este tipo de cooperación permite fijar objetivos	Cerrillo i Martínez (2005) Rhodes (2005); Zulaka, Sánchez y Alieta, 2022)
Estructuras organizativas estables, a l/p	Se debe involucrar a los actores locales, asignando responsabilidades, en una organización estable y duradera en el largo plazo. Distanciamiento de los partidos políticos, pero con la implicación de las administraciones públicas	Llorente-Adan, (2021); Madoery (2016)

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la consulta bibliográfica.

## 3.2. Cooperativismo y desarrollo territorial: sinergias y aportaciones a la gobernanza

El reconocimiento de los beneficios que aporta la economía social (ES) al desarrollo de los territorios, y, más concretamente, del cooperativismo como fórmula más representativa y originaria de ésta, ha conducido en los últimos años a la implementación de políticas públicas dirigidas al fomento de esta forma diferente de entender la economía, en países como España, Francia, Reino Unido, Italia, Canadá y Argentina (Chaves y Monzón, 2008), lo cual confirma el progresivo reconocimiento que viene recibiendo a nivel institucional (Savall, 2015:385).

Así, tal y como afirmaba Sanchís (1999:152), “durante las tres últimas décadas se ha producido un cambio significativo en la estrategia de desarrollo local de los países de la Unión Europea, en la medida en que se ha ido abandonando el enfoque concéntrico del desarrollo (modelo top-down) e introduciendo el enfoque endógeno o de abajo arriba (modelo bottom-up)”, que permite la inserción de los actores sociales en detrimento de la tradicional jerarquía de los entes políticos y técnicos (Roth, 2020 en Mejía, 2012).

En este contexto, el desarrollo local “obedece a una estrategia de carácter global en la que se manifiestan múltiples enfoques, situaciones y agentes” (Sanchis, 1999:153), adquiriendo protagonismo la economía social y el cooperativismo, al estar estrechamente ligada a éste, “porque surge desde el territorio, de sus gentes y sus organizaciones, (...) utiliza los recursos endógenos y fomenta las capacidades locales para la creación de un entorno innovador en el territorio (Guridi y Pérez de Mendiguren, 2014:56).

No obstante, en la práctica, la ES “dista mucho de ser un elemento rector de políticas sociales, territoriales o económicas (Juárez, 2013:21), así como en las políticas de desarrollo local, lo cual, según Savall (2015), se debe a la falta de dotación económica, como consecuencia de un incremento del déficit público, así como al desconocimiento generalizado de la sociedad sobre esta forma de organización económica, basada en la economía social, en general y en el cooperativismo, en particular (que deriva a su vez en la falta de apoyo político), así como en las debilidades propias de este tipo de entidades (atomización, confusión terminológica, etc.).

No obstante, existen numerosos estudios que ponen de manifiesto las relaciones (y beneficios) entre la economía social y el desarrollo territorial. A este respecto, los autores se centran en determinar en qué sentido los territorios se benefician de la economía social, la cual representa una diferenciación de “las empresas privadas tradicionales, basadas en la lógica del capital” (Ávila y Monzón, 2018:10).

Así, por ejemplo, partiendo de que la ES y, fundamentalmente, el cooperativismo, “promueve la cooperación frente a la competencia” (Guridi y Pérez de Mendiguren, 2014:55), el funcionamiento en red, a través del fomento de la intercooperación, puede llegar a adquirir un protagonismo relevante para los procesos de desarrollo territorial. No en vano, la interacción de los actores locales es una condición básica para conseguir una influencia en todo el territorio, más allá de la propia empresa (Arocena, 2001).

Para Pérez González (2010), la ES se presenta como agente dinamizador del territorio, con efecto multiplicador, ya que, a través de asociaciones o empresas cooperativas (Sanchis, 1999:



159), encuentran en su entorno cercano un espacio idóneo para desenvolverse, como consecuencia de los principios y valores cooperativistas, basados en el compromiso con el entorno y la solidaridad (Alianza Cooperativa Internacional, 2022). No en vano, los factores sobre los que se apoyan están ligados al territorio (factores de producción tradicionales, pero también psicológicos, sociales, culturales y ecológicos), conformando una fórmula de desarrollo global e integral, no sectorial (Juárez, 2013).

También, la sostenibilidad se relaciona con las acciones derivadas del cooperativismo, presentándose como un instrumento de desarrollo económico, social y medioambiental responsable (Puentes y Velasco, 2009); como una postura de enfrentamiento “a una globalización que no impulsa el desarrollo de los países pobres” (Martínez, 2015:47).

Según Puentes y Velasco (2009), el propósito de la ES combina tres dimensiones básicas: la económica (creación de valor), la social (preservación de la identidad, cultura, costumbres) y la medioambiental. Se trata de conseguir un beneficio global e integral, una idea que está en sintonía con la estrategia que marca el desarrollo territorial, concentrado en el progreso social y el desarrollo sostenible (Vázquez-Barquero, 2009).

La gobernanza, que sin duda provee al territorio y sus habitantes de herramientas de democratización de las decisiones, también se presenta como otro de los posibles beneficios que aporta la ES al desarrollo territorial (Vázquez-Barquero, 2009). Para Vázquez-Barquero (2018b), la ES sostiene que el desarrollo se apoya en la acción ciudadana, por lo que las políticas públicas serían más eficientes cuando se diseñan y se gestionan de abajo hacia arriba y cuando las decisiones las toman los ciudadanos en función de sus necesidades”. Esta vinculación ciudadana, con el proceso de toma de decisiones, viene a cubrir una serie de necesidades que ni el sector público ni el privado han satisfecho (Chaves y Monzón, 2018), “generando una cultura de cooperación, de confianza mutua, de compromiso, de valores compartidos, que refuerzan la identidad colectiva (Guridi y Pérez de Mendiguren, 2014:56).

Esta idea de participación ciudadana no se aplica únicamente a las políticas del territorio, sino también a la capacidad democrática dentro de la empresa, concretamente a una sociedad cooperativa, al considerar que “todos los miembros cooperativos cuentan con el mismo derecho a decisión dentro de la organización” (Marcuello y Nachar, 2013:205), lo cual se relaciona con la participación real de los ciudadanos en el desarrollo territorial.

Esta implicación de los trabajadores en la propia empresa repercute, igualmente, en la competitividad de la misma, ya que la cooperación parece redundar en la capacidad competitiva, tanto de la empresa como de su territorio (Guzmán, Barroso y Santos, 2016:121).

También, según González-Loureiro y Puig (2013:195), “las empresas bajo fórmulas de gestión de economía social tienen una supervivencia más alta”, cuyas razones se encuentran “en la mayor corresponsabilidad de los trabajadores en la toma de decisiones, en la flexibilidad interna del empleo y en las más acentuadas labores de inserción sociolaboral. En definitiva, la mayor calidad del empleo en este tipo de entidades hace que sean mucho menos sensibles a los vaivenes del ciclo económico” (Calderón y Calderón, 2012:33).

Las características propias que definen a las empresas de ES y, sobre todo, a las cooperativas, muy ligadas al territorio, les permiten tener una alta capacidad para adaptarse a los

cambios y necesidades locales, lo que repercutirá en la generación de “empleo estable y de calidad” (Pérez y Valiente, 2019:124). Esto, a su vez, promoverá “experiencias innovadoras y diferenciadoras” (Calvo y González, 2011:35) para adaptarse a los cambios acaecidos. Todo ello, repercutirá en la comunidad, ya que “crean empleo, generan riqueza, bienestar y calidad de vida de la población en riesgo de exclusión social (Salinas y Osorio, 2012:149).

En este sentido, la ES ha incorporado aportaciones provenientes de la economía feminista, al reconocerse su capacidad de influencia en la mejora de los valores humanos, así como de las relaciones humanas, personales y sociales (Guridi y Pérez de Mendiguren, 2014). El enfoque de género también encuentra presencia en el cooperativismo, al ser favorecido por las cooperativas que crean puestos de trabajo para la mujer (Flores y Barroso, 2011), generándoles “mayores oportunidades laborales” (Pérez y Valiente, 2019: 144).

La Tabla 3 resume la información recogida en este epígrafe, recogiendo los aportes que pueden hacer los principios cooperativos, de la Alianza Cooperativa Internacional (2022), a los procesos de desarrollo territorial.

Parece ser evidente que el verdadero valor de las cooperativas en el desarrollo territorial se centra en la posibilidad que ofrece a los agentes locales a la hora de desarrollar una actitud respetuosa con su propio territorio, la cual viene avalada por la posibilidad de autocontrol sobre las acciones a desarrollar. Esto permite evitar las consecuencias negativas que una actividad económica globalizada genera en estos territorios, al responder a intereses del capital, ajenos a los del propio territorio. De forma que, el fomento y desarrollo de fórmulas de la economía social, basadas, fundamentalmente, en el cooperativismo, como viene a argumentar la bibliografía consultada, permite crear las condiciones necesarias como para favorecer procesos de desarrollo territorial, facilitando nuevos modelos de gobernanza territorial, basados en una participación más activa de la población local en sus propios procesos de desarrollo socioeconómico, de una forma coordinada y cooperativa.

**Tabla 3.** Aportes de los principios cooperativos al desarrollo territorial

Principios cooperativos	Contribución al desarrollo	Autores
Participación económica de sus miembros (propietario-trabajador)	Resiste mejor a las crisis Carácter anticíclico	Birchall (2013); Janes y Kalmi (2009); Cantero, González Loureiro y Puig (2013), Burdín y Dean (2009); Grávalos y Pomares (2001); Ben-Ner (1988); Defourny (1990); Cornforth y Thomas (1995); Calderón y Calderón (2012)
Cooperación entre cooperativas (intercooperación)	Trabajo en red, creación de partenariados, construcción capital social	Mozas y Bernal (2006) Vázquez Barquero (2018b)
Educación, formación e información	Necesidad de capacitar y formar a la población local	Hernández y Salas (2021)
Interés por la comunidad local y cooperación entre cooperativas	Dinamización de la economía local y efecto multiplicador	Calvo y González (2011); Pérez González (2010)
Interés por la comunidad	Necesidades no satisfechas ni por el sector público ni por el mercantil	Buendía y García (2003); Tomás et al. (1998)
Participación económica de sus miembros (propietario-trabajador)	Empleo estable y de calidad	García (1997); Bernal y Mozas (2006); Calderón y Calderón (2012); Pérez González y Valiente Palma (2019)
Gestión democrática de sus miembros. Autonomía independencia	Satisfacción laboral, empleos de calidad y mejora del bienestar	Gargallo y Freundlich (2010); Marcuello y Nachar (2013); Miller y Monge (1986)
Gestión democrática y adhesión voluntaria y abierta	Participación población local. Participación real en la gobernanza territorial	Marcuello y Náchar (2013); Pastor (2011); Coll y Cuñat (2007); Mozas y Bernal (2006); Vázquez (2018a)
Interés por la comunidad	Compromiso con la comunidad y los grupos de interés (mujeres, parados larga duración, etc), así como con el medio ambiente local	Carrasco (2005); Martínez Charterina (2015); Mozas y Bernal (2006); Saz y Carús (2008); Puentes y Velasco (2009); Sanchis Palacio y Campos Climent (2005); Tomás Carpi (2008); Pérez y Valiente (2019)

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (2022) y la revisión bibliográfica.

## 4. Resultados y discusión

Las principales afirmaciones vertidas por la gerenta de COOPINTE en la entrevista, fueron ordenadas y resumidas de acuerdo al siguiente esquema: orígenes, desarrollo y retos del actual modelo de gobernanza territorial, lo cual se pasa a comentar.

Previamente a la constitución de la cooperativa de segundo grado, Cooperación y Desarrollo de Bonares (COOPINTE), cabe destacar la importante cultura cooperativa que existía en este

municipio, y la comarca en la que se integra. No en vano, ya en 1957 se constituye la primera cooperativa agrícola, dedicada a la transformación y venta de vino, aceite, cereales y frutos secos, y venta de productos fitosanitarios y combustible. Posteriormente, se crea, con el fin de reducir el coste y mejorar la calidad del pan, la Cooperativa Panificadora y de Consumo en 1970. En 1976 se funda una cooperativa industrial, dedicada a la reparación, mantenimiento, venta de gasóleo, neumáticos, aceites y repuestos, así como a la prestación de servicios de gestoría a sus socios.

Fruto de esa cultura cooperativa, y de la crisis económica de los 70 y 80, ante la falta de iniciativa empresarial y las dificultades que padecía la población, con un paro superior al 25%, el ayuntamiento decidió asumir la responsabilidad de impulsar el desarrollo del municipio a través de los valores cooperativos y la economía social, con la consolidación de las cooperativas existentes y el fomento de la creación de otras.

Para ello, se tuvo en cuenta la distribución por sectores de la economía local, donde el sector agrícola representaba el 75%, la industria el 15% y los servicios el 10% (García y Martín, 2019). Así, en 1983, el ayuntamiento impulsa la creación de la cooperativa hortofrutícola Bonafru, dedicada a la adquisición de plántones y comercialización de sus frutos rojos, cediendo el uso de dos naves industriales con una cuota simbólica al año.

Durante todos estos años se estableció un sistema de trabajo que permitió la comunicación fluida entre los cooperativistas y el ayuntamiento, resultando finalmente la constitución, en el año 1999, de COOPINTE, que aglutina a las muchas cooperativas del municipio, así como al propio Ayuntamiento. Esta Cooperativa, de segundo grado, fue pionera en Andalucía, al no existir hasta entonces una integración tan singular entre cooperativas de sectores muy diversos (agrícola, transporte, servicios y consumo) y la propia administración local.

En un principio, el objeto social de COOPINTE se centró en la defensa de los intereses de las entidades asociadas, mediante el fomento de economías de escalas, a través de una reducción de costes, gestionados de forma conjunta para todas las cooperativas y el ayuntamiento, por parte de COOPINTE, mediante convenios en distintas materias (de telefonía, entidades financieras, de seguros, de prevención de riesgos laborales, etc.). Posteriormente, una vez superada esta importante crisis, los objetivos y estrategias de este modelo de gobernanza se diversifican, centrándose en la formación y asesoramiento, tanto para sus asociados como para la población local.

También comienza a participar activamente en el impulso del desarrollo social y cultural del municipio, mediante actuaciones como: la colaboración con asociaciones, clubes, hermandades, etc. Por otra parte, la cooperativa es representante institucional del municipio ante las distintas administraciones públicas, canalizando la información y analizando otras necesidades de actuación conjunta que sirvan para defender los intereses comunes de sus asociados. De cara al futuro, pretende ampliar los servicios que ofrecen actualmente a los socios y la ciudadanía, a través, por ejemplo, de convenios que reporten ventajas para los asociados, reciclaje profesional y formación continua, además de intentar acabar con las principales barreras que puedan dificultar la cooperación entre empresas.

Como resumen de la entrevista a la gerenta de COOPINTE, en la Figura 1, se presenta un mapa de palabras en el que se recogen los conceptos más repetidos en las respuestas y comentarios a las preguntas lanzadas. En este sentido, cabe destacar cómo la persona entrevistada recurre constantemente a palabras, tales como: cooperativa, socios, ayuntamiento, local, Bonares, reuniones, convenios, cursos, formación y economía social.

**Cuadro 2.** Mapa de palabras de la entrevista a la gestora de COOPINTE



**Fuente:** Elaboración propia.

Este modelo de gobernanza del desarrollo territorial, canalizado a través de la cooperativa de segundo grado COOPINTE, pretende fortalecer el tejido empresarial local, en general, y el modelo cooperativo, en particular, mediante actuaciones como la formación continua, la reducción de sus costes, la representación ante las instituciones públicas, etc. Al mismo tiempo, trata de fomentar la iniciativa emprendedora en el ámbito de la economía social, así como el apoyo a actividades socioculturales organizadas en el municipio.

Con objeto de presentar los resultados del estudio de caso de una forma ordenada, en la Tabla 4 se recoge cómo se presentan en COOPINTE cada una de las variables, recogidas en el marco teórico (Tabla 1), que caracterizan procesos exitosos de gobernanza territorial.

**Tabla 4.** Variables presentes en la gobernanza territorial de Bonares

Factores/variables	Presencia de las variables en COOPINTE
Complejidad, flexibilidad, funcionalidad y polivalencia	A esta complejidad de participación de muchos actores en la gobernanza territorial, se le da respuesta mediante la constitución de una cooperativa de segundo grado, que permite ordenar las relaciones de colaboración y cooperación entre agentes.
Capacitación	Una de las principales funciones de COOPINTE es dar la formación continua que van necesitando los cooperativistas y la población local, en general.
Instituciones innovadoras y predisuestas al cambio	La mera creación de COOPINTE fue un cambio innovador, ya que esta cooperativa de segundo grado es la primera que se creó en Andalucía, hace casi 25 años, integrada por sectores empresariales, muy diversos y la propia administración pública local
Redistribución del poder	Todos los integrantes (públicos y privados) tienen el mismo peso a la hora de votar y decidir, participando en la Asamblea General democráticamente
Cooperación y creación de redes de actores públicos y privados	La cooperativa permite la intercooperación entre la iniciativa privada y entre ésta y la pública, participando, al mismo tiempo, en otras asociaciones y redes, tales como la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS).
Estructuras organizativas, estables, a l/p	La constitución de COOPINTE, hace más de dos décadas, se puede caracterizar como una estrategia a largo plazo, alejada de las estrategias mediáticas, a corto y medio plazo, de constitución de partenariados para ejecutar proyectos puntuales.
Cultura local	El Ayuntamiento sigue impulsando esa cultura cooperativa mediante la creación de un vivero de empresas instalado en la propia sede de COOPINTE

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la entrevista y Monzón Campos y Antuñano Maruri (2013) y García y Martín (2019).

Según autores como Vázquez Barquero (2007), Vergara (2004) y Zulaka, Sánchez y Alieita (2022), entre otros, la complejidad que entraña la participación de múltiples agentes en los procesos de desarrollo territorial, deberá ser abordada mediante la implementación de modelos de gobernanza flexibles y funcionales, que den respuestas ágiles a los continuos retos a los que se enfrentan los territorios. A ello, el modelo de gobernanza de Bonares le da respuesta mediante la constitución de una cooperativa de segundo grado (COOPINTE), en la que participan, como socios cooperativas, cooperativas de distintos sectores productivos, el ayuntamiento de Bonares e incluso la Mancomunidad de Desarrollo del Condado. Esta fórmula permite ordenar las relaciones entre todos estos agentes, dando respuesta, de forma ágil, a las necesidades del territorio (formación, economías de escalas, representación, etc.).

Como reconocen Hernández y Salas (2021), una de las principales variables sobre las que se deben apoyar los modelos de gobernanza territorial es sobre la capacitación y formación a la población local, lo cual está presente en el modelo de Bonares, pues la formación, el reciclaje

y la capacitación, tanto de los socios de COOPINTE, como de la población local, es una de las principales actividades que ofrece esta cooperativa de segundo grado.

Otras variables que deberían estar presente en los nuevos modelos de gobernanza, según autores como Brunet y Baltar (2010), Vázquez (2018a,b) y Vergara (2004), están relacionadas con la necesidad de tener instituciones innovadoras, lo cual también está presente en el modelo, pues se trata de la primera cooperativa de segundo grado que se constituyó en Andalucía. Incluso, aún hoy en día, la participación de administraciones públicas, junto a otras entidades del sector privado, para implementar modelos de gobernanza territorial, está muy poco desarrollado por otros territorios.

Por otra parte, autores como Madoery (2016), Vázquez Barquero (1999) o Boissier (2004), afirman la necesidad de hacer una redistribución de poder en los procesos de gobernanza del desarrollo, de forma que la administraciones públicas pasen, de ser gobernantes, a facilitadoras de relaciones, lo cual está presente en el modelo de Bonares, ya que el ayuntamiento participa, en igualdad de condiciones, respecto al resto de entidades.

A su vez, los modelos de gobernanza, como manifiestan Cerrillo i Matínez (2005), Rhodes (2005) o Zulaka, Sánchez y Alieta (2022), deben basarse en la cooperación y creación de redes público-privadas, lo cual también se recoge en el modelo de Bonares, tanto a través de la cooperación que se establece entre el ayuntamiento y las cooperativas del municipio, a través de COOPINTE, como en la colaboración que la propia COOPINTE viene haciendo con otras redes, externas al propio municipio, como, por ejemplo, su pertenencia a la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS). De hecho, las palabras: cooperativas, socios, reuniones y convenidos son las que más se repiten en la entrevista (Figura 1).

Estas redes mixtas de cooperación público-privadas deben tener un carácter estable, manteniéndose ajenas a los aspectos puramente políticos, si bien deben contar con la participación de las administraciones públicas (Llorente Adan, 2021 y Madoery, 2016). En este sentido, la constitución de esta cooperativa ha dado a este modelo de gobernanza una importante estabilidad, permitiéndole la fijación de estrategias a medio y largo plazo.

Por último, autores como Montero y Morris (1999) comentan la importancia que adquiere la cultura local a la hora de definir los procesos de desarrollo territorial. De forma que en los territorios donde esa cultura pasa por la innovación, el emprendimiento, la cooperación, el asociacionismo, etc., el éxito de los modelos de gobernanza será mayor. En este sentido, en el municipio de Bonares se da una importante cultura emprendedora, basada en el cooperativismo, que data de los años 50 del pasado siglo. Ese carácter emprendedor se pone de manifiesto, tanto en los actores privados, a través de la constitución de cooperativas, como en la propia administración pública local, la cual, además de impulsar la constitución de COOPINTE, ha construido una Escuela de Educación Infantil, el impulso de un Centro de Día y de una cooperativa de viviendas.

En definitiva, partir de este estudio de caso se demuestra cómo las variables que caracterizan procesos exitosos de gobernanza territorial, se encuentran presentes, a través de la creación de COOPINTE, en el modelo de gobernanza de Bonares. Se demuestra, por tanto, cómo este enfoque de gestión, basado en los principios cooperativos, permite, para este caso concre-

to, afrontar esa complejidad que entraña la gobernanza territorial. De hecho, después de más de casi 25 años, esta cooperativa sigue creciendo, ampliando y diversificando sus estrategias a la hora de promover procesos de desarrollo socioeconómico para este municipio y la comarca en la que se integra.

## 5. Conclusiones

El éxito de los procesos de desarrollo territorial va a depender, en buena medida, de los modelos de gobernanza aplicados, los cuales intentarán dar respuesta a la complejidad que entraña esos procesos de desarrollo, como consecuencia de las características que lo definen, entre las que destacan: la participación de múltiples actores locales y la necesidad de mantener importantes niveles de cooperación entre estos, de una forma estable y continuada.

En este sentido, desde que en la década de los 80, el desarrollo territorial comienza a ser implementado desde las políticas públicas, se han experimentado diferentes modelos de gobernanza territorial, surgidos, tanto a iniciativa de colectivos locales como desde las propias administraciones públicas. Sin embargo, la mayor parte de estas fórmulas organizativas (partenariados, empresas públicas, empresas mixtas, etc.), después de unos años de funcionamiento, han fracasado, y sólo unos pocos han podido tener ciertos éxitos.

Sin embargo, según la literatura consultada, se identifican una serie de factores que podrían impulsar modelos exitosos de gobernanza territorial, entre los que se encuentran: la flexibilidad, funcionalidad y polivalencia de los modelos, la capacidad que tengan para redistribuir el poder, la capacidad de las administraciones públicas e instituciones de innovar, la capacitación y una cultura innovadora, colaborativa y emprendedora, así como la capacidad de ese modelo para configurarse en una estructura organizativa fija, avalada y participada por la administración pública, pero que se encuentre al margen de los ciclos políticos.

Este trabajo de investigación pone de manifiesto, a partir de un estudio de caso exitoso, la existencia de modelos de gobernanza territorial, constituidos bajo la forma jurídica de la cooperativa, y sus valores, que permiten dar respuesta a todas estas variables.

Todo ello se demuestra al constatarse cómo el desarrollo de la cooperativa de segundo grado, COOPINTE, bajo la que se configura el modelo de gobernanza territorial del municipio de Bonares, permite afirmar los siguientes hechos: a) la progresiva incorporación, durante más de 25 años, de socios y entidades locales, los cuales participan, de forma activa, en su desarrollo territorial; b) la progresiva diversificación de sus estrategias de desarrollo (creación de economías de escalas, formación, fomento del emprendimiento, representación institucional, etc.); c) el desarrollo socioeconómico experimentando por este municipio en las últimas décadas, que se pone de manifiesto a través de indicadores como la baja tasa de paro, el crecimiento de la población y el carácter joven de la misma, entre otros.

Por tanto, a partir de esta investigación se demuestra cómo los principios cooperativos podrían constituirse como posible modelo de gobernanza a la hora de dinamizar y fomentar



procesos de desarrollo territorial. Sin embargo, su éxito dependerá de las condiciones locales y culturales, así como del contexto global de los territorios.

Ello se presenta como uno de los principales inconvenientes y limitaciones de esta investigación, al no considerar otros territorios. En este sentido, como línea de investigación futura se propone realizar un análisis comparativo de modelos de gobernanza territorial, para detectar hasta qué punto el cooperativismo podría ser considerado como un modelo idóneo a la hora de fomentar procesos de desarrollo territorial exitosos.

Por otro lado, como otra limitación, cabe destacar cómo tan sólo se ha entrevistado a la gerenta de la cooperativa, de forma que, para ampliar y enriquecer los resultados, hubiera sido conveniente entrevistar a sus socios, así como a los usuarios y beneficiarios de la misma. A demás, este estudio, de carácter cualitativo, podría ser complementado con un estudio que cuantificara los costes y beneficios de las diferentes estrategias acometidas por la cooperativa.

En definitiva, este trabajo pone en valor al cooperativismo como posible modelo de gobernanza, que contribuya a dinamizar procesos exitosos de desarrollo local, donde la participación público-privada, sostenida a lo largo del tiempo, queda evidenciada como fórmula válida de gestión de ese desarrollo, pudiendo servir, de este modo, como referente ejemplarizante para otros territorios.

**Contribución de cada autor/a:** David Flores Ruiz se encargó del diseño de la investigación y del análisis de caso, la redacción de los resultados del análisis de caso y de las conclusiones, así como de la revisión del documento final. Javier Perogil se encargó de la búsqueda bibliográfica de la redacción de la introducción y el marco teórico, así como de la revisión final del documento. María de la O Barroso se encargó de la revisión final del documento.

**Financiación:** Este trabajo de investigación no contó con financiación.

## Bibliografía

AGHON G., ALBURQUERQUE, F. & CORTÉS, P. (2001): *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: Un Análisis Comparativo*, Santiago de Chile: CEPAL/GTZ, en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2691-desarrollo-economico-local-descentralizacion-america-latina-analisis-comparativo>

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (2022): “Valores y principios cooperativos”. En <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional#toc-valores-cooperativos>

AROCENA, J. (2001): “Capítulo IX: una investigación de procesos de desarrollo local”. *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, Montevideo, Ediciones Santillana, Universidad Católica de Uruguay, 201-229.

BEN-NER (1988): “Comparative empirical observations on worker-owned and capitalist firms”, *International Journal of Industrial Organization*, 6(1), 7-31.

BERICAT, E. (1989): "Cultura productiva y desarrollo endógeno. El caso andaluz", *Estudios Regionales*, 24, 15-23. Disponible en:

[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/14837/file\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/14837/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

BIRCHALL, J. (2013): "The Potential of Co-Operatives during the Current Recession; Theorizing Comparative Advantage", *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2 (1), 1-22.

BOISIER, S. (2004): "Desarrollo endógeno: ¿para qué?, ¿para quién? (El humanismo en una interpretación contemporánea del desarrollo)", *DRd - Desenvolvimento Regional Em Debate*, 3(1), 4-22. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v3i1>.

BRUNETICART, I. & BALTAR, F. (2010): "Desarrollo endógeno, calidad institucional e innovación. Una revisión de la teoría y de algunos de sus límites", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 48, 115-148. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3575/357533680005>

BUENDÍA, I. & GARCÍA, J.V. (2003): *Cooperativismo y desarrollo local*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

BURDIN, G. & DEAN, A. (2009): "Las decisiones de empleo y salario de cooperativas de trabajo y empresas capitalistas: evidencias para Uruguay en base a datos de panel", Series Documentos de Trabajo, DT 02/09, Instituto de Economía.

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/4185/5/dt-02-09.pdf>

CALDERÓN, B. & CALDERÓN, M.J. (2012): "La calidad del empleo de las entidades de la economía social en periodo de crisis", *Ekonomiaz*, 79. Disponible en: <https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=75&registro=1191>

CALVO PALOMARES, R. & GONZÁLEZ CARDONA, J. (2011): "La creación de empresas de economía social en el modelo de desarrollo local: reflexiones sobre la divergencia actual del caso valenciano", *REVESCO, Revista De Estudios Cooperativos*, 104, 7-37.

[https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2011.v104.1](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2011.v104.1)

CANTARERO, S., GONZÁLEZ-LOUREIRO, M. & PUIG, F. (2013): "El efecto 'economía social' en la supervivencia empresarial", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 78, 175-200. Disponible en:

[http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC\\_7808\\_Cantarero\\_et\\_al.pdf](http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_7808_Cantarero_et_al.pdf)

CANTO, R. (2000): "Políticas públicas. Más allá del pluralismo y la participación ciudadana", *Gestión y Política Pública*, IX (2). Disponible en: [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.IX\\_No.II\\_2dosem/CSR\\_Vol.9\\_No.II\\_2sem.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.IX_No.II_2dosem/CSR_Vol.9_No.II_2sem.pdf)

CARRASCO, I. (2005): “La ética como eficiencia: la responsabilidad social en las cooperativas de crédito españolas”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 351-367.

CASTRO, M. DE (2003): “La Economía Social como agente económico: necesidad de su participación en la interlocución social”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 47, 41-57.

GERRILLO MARTÍNEZ, A. (2005): “La gobernanza hoy: introducción”. En: Cerrillo Martínez, A. (Coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, Instituto Nacional de Administración Pública, 11-35.

CHAVES ÁVILA, R. & MONZÓN CAMPOS, J.L. (2008): “Panorama de la investigación en Economía Social”, *Estudios de Economía Aplicada*, 26, 1, 29-55.

CHAVES, R. & MONZÓN, J.L. (2018): “La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5-50.

DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>

COLL, V. & CUÑAT, R. (2007): “¿Contribuyen las cooperativas de reciente creación al desarrollo local? Una visión desde los principios cooperativistas”, *Cayapa, Revista Venezolana de Economía Social*, 13, 8-29.

CORNFORTH & THOMAS (1995): “Les coopératives de travail au Royaume Uni. Déclin ou croissance?”, *Revue des Etudes Cooperatives, Mutualistes et Associatives*, 255, 53.

D'ÁVILA SCHÜTTZ, G. (2009): “Economía Social, Desarrollo Local y Alianzas Progresivas: análisis de las relaciones políticas entre actores/sujetos de movimientos populares, organizaciones sociales y gobierno municipal, en Rosario”, *Otra Economía*, III (4). Disponible en: [https://dhs.hegoa.ehu.es/uploads/resources/5164/resource\\_files/schuttz4.pdf](https://dhs.hegoa.ehu.es/uploads/resources/5164/resource_files/schuttz4.pdf)

DECOSTER, D., MICHAUX, V., MURRAY, M., MURTAGH, B., NIARCHOS, C., THURIOT, F. & WALSH, J. (2006): “The governance of local development: An assessment of organizational capacity in North West Europe”, *Planning Practice & Research*, 21:2, 163-178.

DOI: <https://doi.org/10.1080/02697450600944665>

DEFOURNY (1990): *Démocratie cooperative et efficacité économique*, Bruxelles: De Boeck-Wesmael.

FLORES RUIZ, D. & BARROSO GONZÁLEZ, M<sup>ª</sup>O. (2011): “Desarrollo rural, economía social y turismo rural: un análisis de casos”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 70, 55-80.

GARCÍA, M.P. (1997): “La capacidad operatoria de las cooperativas de crédito frente a las secciones de crédito”, *REVESCO, revista de estudios cooperativos*, 63, 121-146.

GARCÍA, J.A. & MARTÍN, F. (2019): “COOPINTE. Modelo Bonares. Colaboración e Intercooperación en la Economía Social, bases para el desarrollo local”. Trabajo final del Curso de Experto Universitario en Economía Solidaria y Emprendimientos Sociales de la Universidad de Huelva, mimeo.

GARGALLO CASTEL, A. & FREUNDLICH, F. (2010): “Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 103, 33-58.

GURIDI, L. & PÉREZ DE MENDIGUREN, J.C. (2014): *La dimensión económica del Desarrollo Humano Local: La economía social y solidaria*, Universidad del País Vasco e Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional.

GUZMÁN ALFONSO, C., BARROSO GONZÁLEZ, M. DE LA O. & SANTOS CUMPLIDO, F.J. (2016): “Cooperativismo, factor empresarial y desarrollo económico: un modelo teórico de enlace”, *REVESCO, Revista De Estudios Cooperativos*, 122, 110-134.

DOI: [https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2016.v122.52018](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v122.52018)

GRÁVALOS, M.A. & POMARES, I. (2001): “Cooperativas, Desempleo y Efecto refugio”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 74, 69-84.

HERNÁNDEZ, R. & SALAS, P. (2021): “El concepto de Ciudad Inteligente y condiciones para su implementación: gobierno abierto, políticas públicas y gobernanza”. En: Venegas Herrera, M. A.C., Amparo Tello, D. y Ken Rodríguez, C.A. (Coords.): *Políticas públicas, empleo y migración en perspectiva territorial*, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.

JONES, D. & KALMI, P. (2009): “Trust, Inequality and the Size of the Co-operative Sector: Cross-Country Evidence”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80, 165-195.

JUÁREZ, G. (2013): “Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial”, *Revista LIDER*, 23, 9-28. Disponible en noviembre de 2020 en: [http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/23/1.-LIDER%2023\\_Juarez\\_pp9\\_28.pdf](http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/23/1.-LIDER%2023_Juarez_pp9_28.pdf)

MADOERY, O. (2016): “Actores territoriales y políticas de desarrollo endógeno”, *Revista Aportes*, Asociación de administradores gubernamentales. Disponible en: [http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/18/a18\\_06.pdf](http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/18/a18_06.pdf)

MARCUELLO SERVÓS, C. & NACHAR CALDERÓN, P. (2013): “La sociedad cooperativa: motivación y coordinación. Un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la economía social”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 110, 192-222. Disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/41440>

MARTÍNEZ CHARTERINA, A. (2015): "Las cooperativas y su acción sobre la sociedad", *REVESCO, Revista De Estudios Cooperativos*, 117, 34-49. [https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2015.v117.48144](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.v117.48144)

MAYA, J.C., ALANÍS, H.C., FERRUSCA, F.R. & SÁNCHEZ, P.J. (2018): "Análisis del concepto de gobernanza territorial desde el enfoque del desarrollo urbano", *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 31, 175-210.

MEJÍA JIMÉNEZ, J. (2012): "Modelos de implementación de las políticas públicas en Colombia y su impacto en el bienestar social", *Analecta política*, 2(3), 141-164. Recuperado a partir de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/analecta/article/view/2995>

MELIÁN NAVARRO, A. & CAMPOS CLIMENT, V. (2010): "Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 100, 43-67. Recuperado a partir de <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/REVE1010130043A>

MIEDES UGARTE, B. (2010): "Gobernanza e inteligencia territorial". En: Barroso González, M.O. y Flores Ruiz, D. (Coord.), *Teoría y estrategias de desarrollo local*, Universidad Internacional de Andalucía, 169-198.

MILLER, K.I. & MONGE, P.R. (1986): "The development and test of a system of organizational participation and allocation". In: McLaughlin M. (Ed.), *Communication yearbook*, 10, Newbury Park CA: Sage.

MONTERO, C. & MORRIS, P. (1999): "Territorio, competitividad sistémica y desarrollo endógeno. Metodología para el estudio de los Sistemas Regionales de Innovación", CEPAL en <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/19887>

MONZÓN CAMPOS, J.L & ANTUÑANO MARURI, I. (2013): *Cooperativismo y responsabilidad social de la empresa. Veinte casos de cooperativas socialmente responsables*, CIRIEC-España.

MOZAS MORAL, A. & BERNAL JURADO, E. (2006): "Desarrollo territorial y economía social", *CIREC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55, 125-140.

OECD (2006): "Successful partnerships a guide", *LEED Forum on Partnerships and Local Governance*, Paris. [www.oecd.org/cfe/leed/forum/partnerships](http://www.oecd.org/cfe/leed/forum/partnerships)

PASTOR SELLER, E. (2011): "El papel de la economía social como motor del cambio social y la democratización sostenible de las políticas públicas sociales en el ámbito local", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 104, 143-169.

PÉREZ GONZÁLEZ, M.C. & VALIENTE PALMA, L. (2019): "Aproximación al perfil y calidad del empleo generado por las sociedades cooperativas andaluzas", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 130, 122-148. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.60989>

PÉREZ GONZÁLEZ, M.C. (2010): “Desarrollo local y economía social”. En: Barroso, M.O. y Flores, D. (coord.), *Teoría y estrategias de Desarrollo Local*, Sevilla, España: Universidad Internacional de Andalucía, 261-306.

PORRAS, A. (2021): “Caminos de gobernanza. Política y Gobernanza”, *Revista de Investigaciones y Análisis Político*, 5, 5-31.

PUNTES POYATOS, R. & VELASCO GÁMEZ, M. (2009): “Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 99, 104-129. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36711903005>

LLORENTE-ADÁN, J.A. (2021): “La importancia de la participación ciudadana en la toma de decisiones del desarrollo rural (Rincón de Soto, La Rioja, España)”, *TERRA, Revista de Desarrollo Local*, 8, 531-557. DOI: <https://doi.org/10.7203/terra.8.21011>

RHODES, R.A.W. (2005): “La nueva gobernanza: gobernar sin gobierno”, En: Cerrillo Martínez, A. (Coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, Instituto Nacional de Administración Pública, 99-122.

RODRÍGUEZ COHARD, J.C. (2010): “El desarrollo local en Europa”. En: Barroso González, M.O. y Flores Ruiz, D. (cood.), *Teoría y estrategias de desarrollo local*, Universidad Internacional de Andalucía, 77-110.

SALINAS, F. & OSORIO, L. (2012): “Emprendimiento y Economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 129-151.

SANCHIS PALACIO, J.R. (1999): “Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica e integral”, *Dirección y Organización*, 21, 147-160. Recuperado de <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/301/301>

SANCHIS PALACIO, J.R. & CAMPOS CLIMENT, V. (2005): “Inserción Sociolaboral, Economía Social y desarrollo local. Estudio empírico sobre la realidad actual del agente de Empleo y Desarrollo Local en España”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 52, 279-306.

SAVALL, T. (2015): “La Economía Social y las políticas públicas. Análisis del cambio político, elementos condicionantes y resultados”, Tesis doctoral, Universidad de Valencia, España.

SAZ GIL, M.I. & CARÚS RIBALAYGUA, L. (2008): “Los procesos participativos en la sostenibilidad medioambiental. El caso del segmento turístico recreativo de alta montaña”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61, 127-156.

TATHAM, M., HOOGE, L. & MARKS, G. (2021): "The territorial architecture of government", *Governance*, 34, 607-620.

TOMÁS, J.A. & MONZÓN, J.L. (Dir.) (1998): *Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana*, Generalitat Valenciana y CIRIEC-España, segunda edición, Valencia.

TOMÁS CARPI, J.A. (2008): "El desarrollo local sostenible en clave estratégica", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61, 73-101.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2000): "Desarrollo endógeno y globalización", *EURE*, vol. XXVI, 79, 47-65.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2007): "Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial", *Investigaciones Regionales*, 11, 183-210. Disponible en: <https://investigacionesregionales.org/es/article/desarrollo-endogeno-teorias-y-politicas-de-desarrollo-territorial/>

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2018a): "Constitución, desarrollo endógeno y dinámica de las instituciones", *Revista de Economía Mundial*, 48, 201-220.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2018b): "Reflexiones teóricas sobre la relación entre desarrollo endógeno y economía social", *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioeconómica RIESISE*, 1, 11-22.

VÁZQUEZ-BARQUERO, A. (2009): "Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis", *Universitas Forum*, 1, 2. Disponible en: [http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/barquero\\_UF2.pdf](http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/barquero_UF2.pdf)

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1999): "El desarrollo local en los tiempos de globalización", *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales*, 122, 721-734.

VERGARA, P. (2004): "¿Es posible el desarrollo endógeno en territorios pobres y socialmente desiguales?", *Ciencias Sociales Online*, III, 1, Universidad de Viña del Mar, Chile. Disponible en: <https://silو.tips/download/es-posible-el-desarrollo-endogeno-en-territorios-pobres-y-socialmente-desiguales>

VICENTE DÍAZ, J. (2011): "Gobernanza territorial, un reto para Galicia y su ciudad difusa", XXII Congreso de Geógrafos Españoles, Universidad de Alicante. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/48433/1/Congreso-AGE-2011-Libro-2\\_63.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/48433/1/Congreso-AGE-2011-Libro-2_63.pdf)

ZULAIKA ARRIAGA, A., SÁNCHEZ SALMERÓN, V. & ARRIETA FRUTOS, F. (2022): "Hacia un modelo de gobernanza territorial para un modelo de inclusión desde lo local: la experiencia comarcal de Beterri-Buruntza", *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, 52, 103-117.