

Néstor Vercher Savall

# Innovación social y desarrollo territorial

## Estudio de casos en áreas rurales de España y Escocia

Estudios y Documentos

38





# **Innovación social y desarrollo territorial**

Estudio de casos en áreas rurales de España y Escocia

Néstor Vercher Savall

**UNIVERSITAT DE VALÈNCIA**

Colección: Desarrollo Territorial  
Serie Estudios y Documentos, 38

Directora: M<sup>a</sup>. Dolores Pitarch Garrido



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

© Del texto: Néstor Vercher Savall, 2022  
© De esta edición: Universitat de València, 2022

DOI: <http://dx.doi.org/10.7203/PUV-OA-459-0>

ISBN: 978-84-9133-458-3 (Papel)  
ISBN: 978-84-9133-459-0 (PDF)

Edición digital

*A la meua família,*



## RESUMEN

La innovación social amplía los paradigmas contemporáneos de desarrollo territorial en áreas rurales, definiendo las dinámicas de transformación de las relaciones sociales como innovación, en lugar de únicamente un medio para introducir innovaciones en las comunidades locales. La innovación social sitúa el énfasis en las innovaciones que mejoran la competitividad social y el desarrollo social. A través de la reconfiguración de las relaciones sociales, las comunidades rurales conciben nuevas iniciativas que construyen capital social y cultural, lo que les permite adaptarse a los cambios externos y a ser más resilientes. Este trabajo está motivado por dos aspectos principales: a) la necesidad de mejorar la categorización de la innovación social desde una perspectiva territorial; y b) la necesidad de considerar la innovación social específicamente en territorios rurales. El estado de la cuestión se define de dos bloques teóricos (desarrollo territorial e innovación social). Ambos se combinan en un tercer bloque aplicado a territorios rurales. La principal pregunta de investigación que nos acompaña a lo largo de toda la investigación es: ¿qué elementos son clave en la emergencia y desarrollo de la innovación social en territorios rurales? Para resolver este interrogante, el estudio diseña un marco analítico (TerriSI) que permite identificar los principales elementos que intervienen en la innovación social. TerriSI se aplica a tres iniciativas (los casos de estudio) en dos áreas de estudio (Eivissa-Formentera, en España; y la comarca de Birse, en Escocia). La investigación prosigue con una caracterización en profundidad de cada iniciativa, señalando el contexto de la innovación, las necesidades y oportunidades que atiende, los desencadenantes, los actores involucrados, las principales reconfiguraciones de las relaciones sociales, las prácticas y resultados tangibles, así como los efectos y procesos de aprendizaje. A modo de conclusión, se señalan varios elementos clave en la emergencia y desarrollo de la innovación social en áreas rurales: i) combinación de necesidades y oportunidades; ii) dotación de capital territorial; iii) incorporación de actores públicos; iv) incorporación de actores facilitadores locales, actores neutrales y una lógica intermedia; y v) construcción de liderazgos colectivos “fuertes”.





## CONTENIDOS

<b>PARTE I. INTRODUCCIÓN</b>	15
1 HACIA UNA RECONCEPTUALIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL AVANCE DEL ENFOQUE TERRITORIAL DEL DESARROLLO RURAL	15
2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. ALGUNOS INTERROGANTES DE PARTIDA	18
<b>PARTE II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b>	21
1 EL ENFOQUE TERRITORIAL DEL DESARROLLO	21
2 INNOVACIÓN SOCIAL Y TERRITORIO	25
2.1 La noción de innovación	25
2.2 La evolución del pensamiento económico y territorial de la innovación	27
2.3 La innovación social desde el desarrollo territorial	30
3 ENFOQUE TERRITORIAL E INNOVACIÓN SOCIAL EN ÁREAS RURALES	33
3.1 El interés por los territorios rurales	33
3.2 El papel de la innovación social en el desarrollo rural	35
<b>PARTE III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	39
1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	39
2 MARCO ANALÍTICO: INNOVACIÓN SOCIAL TERRITORIAL (TERRISI)	39
2.1 Definición operativa de innovación social	40
2.2 Necesidades y oportunidades territoriales	42
2.3 Desencadenantes	43
2.4 Contexto	43
2.5 Actores	45
2.6 Reconfiguración de las relaciones sociales	47
2.7 Prácticas y resultados tangibles (producto)	49
2.8 Efectos: Resultados intangibles (impacto) y procesos de aprendizaje	49
3 MÉTODO Y DATOS	50
3.1 Enfoque metodológico	50
3.2 Casos de estudio y fases de implementación	52
3.4 Recogida de datos	56
3.5 Análisis de los datos	59
<b>PARTE IV. RESULTADOS</b>	63
1 INTRODUCCIÓN A LAS ÁREAS DE ESTUDIO	63
1.1 Illes Pitiüses (Eivissa y Formentera): Un territorio rural bajo presión urbana	63
1.2 La comarca de Birse (Birse parish)	67

2	ECOFEIXES (EIVISSA)	69
2.1	Contexto	69
2.2	Necesidades y oportunidades territoriales	72
2.3	Desencadenantes	76
2.4	Actores internos	79
2.5	Actores externos	90
2.6	Reconfiguraciones en las relaciones sociales: redes	99
2.7	Reconfiguraciones en las relaciones sociales: actitudes	102
2.8	Reconfiguraciones en las relaciones sociales: gobernanza	105
2.9	Prácticas y resultados tangibles (producto)	109
2.10	Efectos	112
3	COOPERATIVA DEL CAMP (FORMENTERA)	113
3.1	Contexto	113
3.2	Necesidades y oportunidades territoriales	118
3.3	Desencadenantes	123
3.4	Actores internos	125
3.5	Actores externos	135
3.6	Reconfiguraciones en las relaciones sociales: redes	142
3.7	Reconfiguraciones en las relaciones sociales: actitudes	145
3.8	Reconfiguraciones en las relaciones sociales: gobernanza	146
3.9	Prácticas y resultados tangibles (producto)	154
3.10	Efectos	158
4	BIRSE COMMUNITY TRUST (ESCOCIA)	160
4.1	Contexto	160
4.2	Necesidades y oportunidades territoriales	167
4.3	Desencadenantes	170
4.4	Actores internos	173
4.5	Actores externos	180
4.6	Reconfiguraciones en las relaciones sociales: redes	184
4.7	Reconfiguraciones en las relaciones sociales: actitudes	187
4.8	Reconfiguraciones en las relaciones sociales: gobernanza	191
4.9	Prácticas y resultados tangibles (producto)	198
4.10	Efectos	205
	<b>PARTE V. CONCLUSIONES</b>	<b>209</b>
1	PRINCIPAL CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	209

1.1	Combinar necesidades (problemas) y oportunidades	210
1.2	Dotación de capital territorial	210
1.3	Incorporación de actores públicos en la escala local	211
1.4	Incorporación de actores facilitadores locales, actores neutrales y una lógica intermedia	213
1.5	Construcción de liderazgos colectivos “fuertes”	213
2	ORIENTACIONES PARA APOYAR LA INNOVACIÓN SOCIAL EN ÁREAS RURALES	214
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	217
	ÍNDICE DE TABLAS	231
	ÍNDICE DE FIGURAS	232
	ÍNDICE DE MAPAS	234
	ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS	234



*La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Entonces, ¿para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar.*

*Fernando Birri*



# PARTE I. INTRODUCCIÓN

## 1 HACIA UNA RECONCEPTUALIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL AVANCE DEL ENFOQUE TERRITORIAL DEL DESARROLLO RURAL

Una de las preguntas de investigación más frecuentes en la historia de las ciencias sociales ha sido: ¿por qué unas regiones son más prósperas que otras? La respuesta a este complejo interrogante se ha articulado, habitualmente, en torno a la existencia de territorios ganadores y perdedores, situando a los rurales entre estos últimos y partiendo desde una visión dominada por un significado económico de *prosperidad*.

Las dotaciones de trabajo y capital hace décadas que dejaron de ser factor central para explicar la anterior división entre territorios. En su lugar, ha sido la innovación el fenómeno que mayor atención ha acaparado, señalándose como principal conductor del desarrollo regional (Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney, 2011). Desde los postulados endógenos y el enfoque territorial del desarrollo se ha argumentado la existencia de potencial en prácticamente todos los territorios. Así, la política regional pasó de preocuparse únicamente por la transferencia de rentas y recursos de unos territorios a otros a diseñar políticas de oferta en todos ellos (Gallego-Bono y Pitxer, 2010b). En esta última modalidad de políticas, la innovación es el principal medio que permite descubrir y poner en valor nuevos recursos territoriales de desarrollo, especialmente aquellos de carácter intangible.

La innovación es un concepto en constante evolución. Su conceptualización ha progresado a través de diferentes generaciones de modelos: desde el *black box model* y el modelo lineal hasta modelos interactivos, sistemas de innovación, modelos evolutivos o los *milieu innovateur* (Marinova y Phillimore, 2003). En cada nueva generación, la innovación se retrata aún más como un proceso social y territorial. Aunque se ha desarrollado una importante literatura sobre innovaciones en sectores de baja tecnología e innovaciones incrementales, la mayoría de las visiones sobre innovación están vinculadas a economías de aglomeración, proximidad física, actividades de alta tecnología e iniciativas orientadas al mercado (Madureira y Torre, 2019). Desde esta perspectiva hegemónica, la idea de innovación resulta rígida e ignora otro tipo de territorios, como los rurales, y de innovaciones, como las sociales.

El predominio de una visión restringida de la innovación no significa que las áreas rurales no sean innovadoras, sino que una perspectiva más amplia de la innovación es necesaria para comprender correctamente los procesos innovadores que tienen lugar en entornos rurales y periferias de baja densidad (Eder, 2018). Una visión integradora de la innovación debe prestar atención a todas las dimensiones de la competitividad territorial de las regiones rurales y no únicamente a la económica. Entre esas “otras” competitividades está la competitividad social, la cual cobra especial importancia en

nuestro estudio. Se define como la “capacidad de los actores involucrados para actuar juntos de manera efectiva sobre la base de concepciones compartidas sobre el proyecto [de desarrollo], y alentada por la cooperación entre los distintos niveles institucionales” (Farrell, 2000: 9). A la competitividad social se deberían añadir otros elementos de desarrollo social, como la cohesión social, la solidaridad, la justicia social o las relaciones de poder equilibradas, que también contribuyen a la competitividad social y al propio desarrollo del territorio. En este sentido, un creciente número de innovaciones vinculadas a las relaciones sociales están siendo identificadas a lo largo de las áreas rurales, bajo el concepto de *innovaciones sociales* (aunque no siempre), con capacidad de dar respuesta a diferentes problemas y oportunidades, a la vez que incrementar la competitividad y desarrollo de los territorios (Butkevičiene, 2009; Bock, 2016; Bosworth, et al., 2016; SIMRA, 2016; Copus et al., 2017; Herraiz, Vercher y Esparcia, 2019; Vercher et al., 2021).

Desde las instituciones públicas la innovación social normalmente se observa como un instrumento útil para abordar los desafíos sociales, económicos y ambientales que no son bien atendidos ni por el mercado ni por el sector público (Comisión Europea, 2010); una perspectiva, por supuesto, controvertida (Fougère, Segercrantz y Seeck, 2017). Las instituciones europeas han mostrado interés a través de varias publicaciones (véase BEPA, 2010; Harrisson y Jenson, 2013; Moulart et al., 2017) y políticas, por ejemplo, la iniciativa *Innovative Union*, incluida en la estrategia Europa 2020. Al mismo tiempo, el creciente interés académico en la innovación social refleja un énfasis renovado en los activos basados en el lugar o *place-based*, las redes y las escalas locales para la generación de oportunidades de desarrollo rural (OCDE, 2018; Horlings y Marsden, 2014). Este “nuevo paradigma” está en la esencia del enfoque territorial y de su experiencia práctica en áreas rurales, por ejemplo, el programa LEADER.

El enfoque territorial en el desarrollo rural, a través de LEADER, supuso la construcción de una visión complementaria a las tradicionales medidas de desarrollo rural de arriba-abajo y sectoriales. Sin duda, uno de los grandes avances fue la superación de la dimensión económica, casi hegemónica hasta el momento. El territorio, entendido en el pasado como mero soporte, deviene ahora un elemento activo con una carga notable de intangibles (cultura, relaciones sociales, identidad, historia, normas formales e informales, etc.), que puede devenir en entorno propicio para el desarrollo. Con el enfoque territorial, concebido principalmente de abajo-arriba, los actores locales cobran especial protagonismo y las interacciones entre estos –y actores de otras áreas–, la organización de sus acciones individuales y colectivas, o las motivaciones y las reglas –explícitas e implícitas– que determinan sus comportamientos, juegan un papel revelador (Boisier, 2016). De este modo, la emergencia de innovaciones sociales, entendidas principalmente como nuevas relaciones sociales, son determinantes para el enfoque territorial del desarrollo rural.

La innovación social conlleva la reconfiguración de las relaciones sociales de los actores del territorio, hacia dentro y hacia fuera de la comunidad de análisis, incluyendo muchas veces actores de



la sociedad civil. Estas innovaciones estimulan nuevos arreglos institucionales y de gobernanza que aspiran a mejorar el desempeño social, económico, ambiental o político de las organizaciones y territorios. Es un fenómeno que se puede dar, por ejemplo, tanto en las relaciones laborales y de producción de una empresa, como en la interacción entre los movimientos sociales, las empresas con fines de lucro y una administración local.

En el siglo XXI, la innovación social es de gran relevancia. El siglo anterior estuvo monopolizado por los avances tecnológicos (ligados también a cambios sociales) que resolvieron parte de los retos de ese momento y, sobre todo, acapararon gran parte de la atención pública y las narrativas dominantes: sanitarios, de transporte, de capacidad productiva, comunicativos, etc. En la actualidad, persisten algunos de los “antiguos” desafíos, como la necesidad de asegurar unas condiciones materiales de vida suficientes a toda la población. Pero, también se agregan otros desafíos de nueva naturaleza: cambio climático, envejecimiento, cuarta revolución industrial, etc. O, más recientemente, una pandemia global. Ahora los medios están llamados a evolucionar o, al menos, a alterar su prioridad. Además de innovaciones tecnológicas, las innovaciones sociales son más necesarias que nunca y deben situarse en el centro de las políticas de innovación.

La fractura social y territorial derivada de la crisis de 2008, de las políticas neoliberales dominantes ya desde mucho antes y de la crisis sanitaria de la COVID-19 no pueden solventarse únicamente con innovación tecnológica, ni tampoco con innovaciones empresariales que persigan exclusivamente la ampliación de márgenes de beneficio. Son urgentes nuevas formas de organización y propiedad de los recursos, nuevos modelos económicos y de negocio, nuevas actitudes y comportamientos entre la ciudadanía (y entre el ser humano y la naturaleza), así como nuevas formas de interacción entre el Estado, el mercado y la sociedad civil (Schot y Steinmuller, 2018).

La pérdida de soberanía y capacidad de desarrollo de muchas áreas locales, especialmente las rurales, y también de muchos grupos sociales, entre otras cuestiones, exigen de innovación social. La innovación social puede suponer la generación de nuevas soluciones para problemas y necesidades de las áreas rurales, y una vía para mejorar su posicionamiento en el contexto socio-político más amplio. La creación de valor social, principal activo de la innovación social, es, además, un desafío a las reglas de juego del sistema capitalista, donde las relaciones sociales se rigen según la lógica de mercado, al menos en el sentido ortodoxo dominante. La innovación social, en cambio, suele implicar iniciativas locales, colaboración entre agentes, mecanismos de gobernanza participativa, fórmulas económicas plurales y, en muchas ocasiones, relaciones de poder más justas.

Aunque la discusión sobre la innovación social no es algo totalmente nuevo –Ogburn (1964) o Schumpeter (1934) ya se aproximaron a esta cuestión–, aún está considerado un concepto difuso y en disputa (Pol y Ville, 2009; Ayob, Teasdale, y Fagan, 2016). En el ámbito de la literatura ruralista se trata de un tópico reciente. Las principales investigaciones se han centrado en la comprensión del

fenómeno y de su significado (Bock, 2012, 2016; Neumeier, 2012; Bosworth et al., 2016; Polman et al., 2017; Nijnik et al., 2019) y, en menor medida, en identificar los factores de éxito (Neumeier, 2017; Ludvig et al., 2018; Vercher et al., 2021), el papel de LEADER (Dax et al., 2016; Secco et al., 2017a), el papel de las empresas sociales rurales (Richter, 2019) o su evaluación (Secco et al., 2017b; Ubels, Haartsen y Bock, 2019; Vercher et al., 2022). A pesar del esfuerzo, aún existen múltiples interrogantes en la caracterización de la innovación social, en los principales mecanismos subyacentes, en la capacidad de las diferentes áreas rurales para generar iniciativas de esa naturaleza, así como en la contribución misma de la innovación social a los procesos de desarrollo rural (Dargan y Shucksmith, 2008; Neumeier, 2012) y al propio enfoque territorial del desarrollo.

## **2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. ALGUNOS INTERROGANTES DE PARTIDA**

A lo largo de los últimos años, la investigación sobre innovación social ha hecho un esfuerzo ingente para tratar de definir dicho vocablo. Esto, en parte, responde al efecto llamada que generan los nuevos términos o *buzzwords* en la academia (Pol y Ville, 2009). Muchos autores/as se acogen a ellos para configurar una definición coherente con el campo problemático y disciplina de origen. Sumarse a estas tendencias es efectivo si lo que se persigue es sumar visibilidad, pero, a veces, contribuye poco a la plena conceptualización de un fenómeno. Más bien lo contrario, la coincidencia urgente de múltiples disciplinas en un mismo término puede derivar en un auténtico cajón de sastre. Existe el riesgo, pues, de que la importancia de la innovación social no sea suficientemente atendida y se disipe entre demasiadas aproximaciones confusas. El establecimiento de una comunidad de práctica sólida es improbable sin un desarrollo teórico consistente y cohesionado, y más lo es aún una apuesta firme y eficaz desde las políticas públicas.

En esta investigación la innovación social no es un elemento exógeno. Al contrario, se parte de una base empírica, una realidad percibida desde hace tiempo en los procesos de desarrollo local y en el enfoque territorial del desarrollo, en particular en las áreas rurales, que encaja con algunas de las ideas avanzadas hasta el momento sobre la innovación social. No obstante, creemos que la innovación social es todavía una “caja negra” insuficientemente conceptualizada. En otras palabras, sabíamos de su existencia y de su importancia, pero no conocemos a ciencia cierta en qué consiste ni cómo apoyarla.

Esta investigación está motivada por dos aspectos principales: a) la necesidad de mejorar la categorización de la innovación social desde una perspectiva territorial; y b) la necesidad de considerar la innovación social específicamente en contextos rurales. Con lo primero se contribuye al avance de un andamiaje conceptual y analítico para el estudio de los procesos de desarrollo de las áreas rurales y, en definitiva, al propio enfoque territorial. Al mismo tiempo, la dimensión empírica del estudio permite

proveer de nuevas evidencias sobre las particularidades de este fenómeno en los territorios rurales. Solo así será posible diseñar algunas orientaciones de apoyo a la innovación social en territorios rurales desde las políticas públicas y, también, desde la acción de las organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo, entidades de la Economía Social y del Tercer Sector.

La pregunta inicial de investigación que guía las primeras fases del estudio es la siguiente:<sup>1</sup> *¿Qué elementos son clave en la emergencia y desarrollo de la innovación social en territorios rurales?* Es una pregunta exploratoria que no se limita a un elemento demasiado específico, sino que pretende identificar varios factores determinantes de un fenómeno complejo. El carácter relativamente reciente de la innovación social como campo de estudio, especialmente en territorios rurales, justifica esta decisión.

El reconocimiento de elementos “clave” en la emergencia y desarrollo de la innovación social se refiere a aquellos elementos decisivos, los que juegan un papel destacado, y, en particular, los relativos a territorios rurales. Esto es capital para consolidar una base de conocimiento al servicio de las políticas públicas de desarrollo rural y al avance teórico del enfoque territorial aplicado a estas áreas. Sin embargo, la identificación de los factores destacados nos traslada dos problemas de relativa complejidad. Por un lado, como paso previo, será necesario identificar adecuadamente qué elementos intervienen en los procesos de innovación social. Solo así será posible determinar qué factores son más relevantes y bajo qué circunstancias devienen elementos destacados en la emergencia y desarrollo de la innovación social. Otro de los problemas a considerar se refiere a la difícil generalización de los elementos a estudio. En línea con el enfoque territorial, es normal que los factores clave que intervienen en la innovación social guarden relación con las condiciones territoriales de cada región, comunidad local, etc. Esta investigación hace énfasis en este aspecto.

Por las razones anteriores y como se detalla en los próximos párrafos, la investigación realiza un esfuerzo teórico que atiende la necesidad de identificar todos los elementos que entran en juego en la innovación social. A su vez, lleva a cabo un ejercicio de evidencia empírica que recoge la diversidad de elementos clave, los más destacados, en relación a contextos territoriales e iniciativas diferentes. El apartado que sigue a esta introducción, el apartado segundo, hace una revisión del estado de la cuestión. Estructurar y revisar críticamente los fundamentos teóricos de la investigación (enfoque territorial, innovación social y territorios rurales) permite ubicarla en el seno de las ciencias sociales y, así, detectar *gaps* y necesidades de investigación.

---

<sup>1</sup> Este trabajo es una versión reducida de la tesis doctoral defendida por el autor el 8 de marzo de 2021 en la Universitat de València, bajo el título “Innovación social y desarrollo territorial. Estudio de casos en áreas rurales de España y Escocia”. Los directores de la tesis fueron Javier Esparcia Pérez y Juan Ramón Gallego Bono. Además del propio documento público de la tesis, se pueden encontrar publicaciones derivadas de la misma en artículos científicos, como Vercher et al. (2021) y Vercher et al. (2022). La investigación se benefició de la ayuda FPU15/03280 del Ministerio de Universidades y del proyecto CSO2015-68215R del Ministerio de Ciencia e Innovación (cofinanciado por FEDER).

De este modo, el apartado tercero presenta el diseño de la investigación empírica. El primer capítulo refina y los objetivos de investigación. A este capítulo se suma un segundo centrado en el marco analítico de referencia, al que llamamos *TerriSI*. *TerriSI* presenta los elementos que permiten identificar y caracterizar innovaciones sociales, con perspectiva territorial y con especial atención a las áreas rurales, en relación a la pregunta de investigación. Responder de forma completa a las preguntas de investigación requiere de un esfuerzo empírico. Con este fin se confeccionan el resto de secciones del apartado tercero: presentación y selección de casos de estudio, detalle de las técnicas de recogida de datos y las técnicas de análisis cualitativo. A partir del apartado cuarto la investigación despliega los resultados empíricos. El citado apartado aplica *TerriSI* a tres iniciativas (los casos de estudio) en dos áreas territoriales funcionales. Por un lado, se exponen dos casos de estudio en el área LEADER de Eivissa-Formentera. A continuación, se ejecuta el mismo ejercicio para una iniciativa en la comarca de Birse (Escocia). Finalmente, el apartado quinto presenta las reflexiones finales de la investigación, con alusión a las principales contribuciones y las preguntas de investigación, y líneas futuras de investigación de la innovación social.

## PARTE II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 1 EL ENFOQUE TERRITORIAL DEL DESARROLLO

El desarrollo territorial, como teoría, concepto o enfoque, es imposible de identificar con un cuerpo teórico y/o aplicado único, consensuado, claramente delimitado, suficientemente caracterizado y sin fisuras o contradicciones. Ejemplo de esto es que, cercana a la idea del desarrollo territorial convive una extensa polisemia de *desarrollos* (endógeno, neo-endógeno, local, descentralizado, regional, desde abajo, etc.) que comparten, como denominador común, una lectura del territorio basada en su naturaleza activa, como recurso y no sólo como soporte (Boisier, 2016). Quede claro pues que, cuando en este trabajo se habla del enfoque territorial del desarrollo se reconoce la diversidad de matices y la posible inexactitud que supone referirse a ello exclusivamente en singular.

Aunque el enfoque territorial del desarrollo surge a escena durante la década de los setenta y ochenta del siglo pasado, existen antecedentes más lejanos de inevitable mención. Un ejemplo claro es el economista neoclásico Alfred Marshall. A Marshall le llamó la atención la concentración de determinadas actividades en el territorio y su elevado grado de especialización. Las relaciones de proximidad geográfica entre actividades (empresas y actores) y los beneficios que de ello se derivaban (economías externas) configuraban el núcleo de su teoría económica territorial y del conocido *distrito industrial*. La unidad de análisis, en consecuencia, no era solo la empresa, sino el territorio donde esta se ubicaba. Con ello, la función de producción sumaba, junto al capital y el trabajo, el factor organizativo (Marshall, 1890).

Como avanzábamos, la emergencia del enfoque territorial tiene una determinación claramente histórico-teórica. Durante los cincuenta, sesenta y parte de los setenta del siglo XX, se consideraba que el desarrollo económico era posible mediante el despliegue de grandes empresas que generasen innovaciones de proceso y economías de escala internas, apoyadas por infraestructuras físicas. Las diferentes situaciones de desarrollo entre regiones se explicaban, desde la perspectiva convergente (neoclásica), por las diferentes dotaciones iniciales de recursos. Como solución, el libre mercado, con el libre movimiento de factores, aprovecharía los diferenciales de remuneración y acabaría por reducir progresivamente las desigualdades territoriales. Al mismo tiempo y de forma opuesta, los postulados keynesianos explicaban que el libre mercado no acababa con los desequilibrios regionales, siendo la intervención pública, mediante políticas de demanda (gasto público), fundamental para revertir las diferencias dotacionales y la infrautilización de recursos (Martín, 2005).

Sin embargo, la realidad del siglo XX evoluciona y el agotamiento (parcial) de las teorías fordistas de producción y la incapacidad de las políticas macroeconómicas –keynesianas por aquel

entonces— para resolver la crisis de oferta de los setenta y los desequilibrios regionales existentes son evidentes (Albuquerque, 1996; Cuervo, 1998). La concentración espacial de la actividad económica aviva el número de espacios de marginalidad, tanto en regiones urbanas como rurales, y la necesidad de tomar más seriamente el objetivo de cohesión territorial. Es en ese contexto en el que el desencanto con los enfoques *top-down* del crecimiento económico y la economía regional, vigentes hasta entonces, incentiva la recuperación de orientaciones basadas en una nueva concepción del territorio<sup>2</sup>.

El interés por el territorio y la conformación del enfoque territorial responde al contexto particular de cada región del planeta. Si bien las razones anteriores son ampliamente aplicables a las economías occidentales e industrializadas, en América Latina el auge del enfoque territorial responde, en mayor medida, a los movimientos de descentralización económica y política. Asimismo, en ambos casos, la nueva mirada sobre el territorio se produce en un escenario de acalorada globalización. Cuando lo más evidente parecía ser el declive de las geografías, desvanecidas entre intercambios comerciales a nivel internacional y la convergencia entre tendencias y demandas de consumo, el fenómeno territorial consiguió recobrar fuerza, al menos académicamente. El “milagro” globalizador, a pesar de sus efectos homogeneizadores (la construcción de una única geografía), ha sacado a la luz la realidad *territorializada* de muchas actividades económicas y sociales (Storper, 1995) y de los procesos de acumulación del propio capitalismo (Harvey, 1982). Además, el incipiente interés por los territorios en un contexto cargado de desafíos globales ha dado pie a nuevos conceptos, como el de *glocal* (Robertson, 1992). En el plano político y de organización territorial, la idoneidad de los Estados-nación para la configuración de políticas públicas está en cuestión. Por el contrario, se investigan otras formas de gobernanza que introducen ajustes y nuevas escalas con el fin de considerar aquellos marcos geográficos más efectivos para las dinámicas socioeconómicas vigentes, como los sub-estatales o macro-regionales (Brenner, 1999, Rodríguez-Pose, 2008, Romero y Farinós, 2011).

Varios autores de inspiración (neo)marshalliana reivindicaron la visión territorial en la teoría económica, señalando el potencial de los recursos endógenos como oportunidad para las políticas económicas y de desarrollo regional. Si bien se coincide, en parte, con los postulados neoclásicos a la hora de dar importancia a los aspectos de oferta, se reconoce que la diversidad de los territorios es el punto de partida para construir el desarrollo. Igualmente, existen similitudes con el modelo keynesiano en cuanto a la importancia de factores contextuales, como las instituciones o el capital humano. Así pues, el desarrollo regional ya no consiste en transferencias interregionales sino en procesos internos y específicos que tienen que producirse en cada región, como la puesta en valor de los recursos específicos (Camagni y Maillat, 2006). Lo sustantivo en el enfoque territorial es el estudio de la heterogeneidad de la estructura económica y social interna, y el grado de articulación

---

<sup>2</sup> Vázquez-Barquero (2009) y Jordán et al. (2013) argumentan que la crisis económica iniciada en 2008 no ha hecho más que justificar, nuevamente, la necesidad del enfoque territorial del desarrollo.

entre agentes socioeconómicos; aspectos que requieren indicadores sobre las capacidades de desarrollo y no únicamente variables de desempeño ex-post (Albuquerque, 2002).

La literatura italiana, y también la española, ha realizado aportaciones importantes al concepto de *distrito industrial*, punto de partida de gran parte de los estudios sobre desarrollo económico y territorio. Bagnasco y Becattini son autores de referencia en la recuperación del debate marshalliano, apostando por el enfoque territorial y la superación de lo sectorial para explicar la concentración industrial especializada y las economías de aglomeración en Italia. El *distrito industrial* se corresponde con una entidad socio-territorial, históricamente y/o naturalmente determinada, que se caracteriza por la presencia e interconexión de una comunidad de personas y una población de empresas o tejido productivo (Becattini, 1990),

Las principales aportaciones italianas al concepto de *distrito industrial* fueron la incorporación de variables no económicas, como las relaciones sociales (individuales y colectivas) o el sentimiento de pertenencia, ancladas en el territorio y capaces de generar simultáneamente dinámicas de cooperación y de competencia (Becattini, 2004 y 2009). El distrito deviene una suerte de máquina social que produce bienes y también personas, en tanto en cuanto configura una determinada mentalidad de trabajo y emprendimiento (Becattini, 1999).

La configuración del enfoque territorial se ha nutrido (y sigue nutriendo) de varias fuentes. Por un lado, además de los desarrollos teóricos de la economía regional y geografía económica expuestos anteriormente, son fundamentales las aportaciones del desarrollo económico local (Albuquerque, 2002) y el desarrollo endógeno (Vázquez-Barquero, 1999). También recibe *inputs* importantes desde el neo-institucionalismo, la nueva sociología económica, la geografía regional o la teoría de la dependencia. Asimismo, el enfoque territorial cuenta con numerosas evidencias empíricas que demuestran algunos casos exitosos de desarrollo ligado a especificidades económicas, socioculturales e institucionales de los territorios (Pérez et al. 2016).

El enfoque territorial del desarrollo supone una orientación adaptada a las características del lugar, lo que algunos investigadores llaman *area-based o place-based*. Con el fin de precisar la extensa pluralidad de adjetivos en torno al término *desarrollo*, autores como Boisier (2016) han optado por definir el *desarrollo territorial* de forma escueta (la mera escala geográfica u opciones de cortes geográficos donde promover el desarrollo), para verter toda la sustancia sobre el concepto de *desarrollo local*. En esta investigación, sin embargo, el enfoque territorial se utiliza de forma equivalente a desarrollo territorial (desarrollo basado en el territorio) y de forma muy similar a desarrollo local (desarrollo basado en el territorio a escala local). Por tanto, el *desarrollo territorial* incorporaría todas las sustancias de las ideas de territorio anteriores. El territorio, muchos más que un soporte, está socialmente construido y organizado por la población, e incorpora atributos sociales, culturales e históricos propios (Albuquerque, 2002). El enfoque territorial es mucho más que seleccionar una escala geográfica o político-administrativa particular. No persigue construir una

frontera rígida para la aplicación de políticas, sino incidir en cómo promover el desarrollo y quién debe conducirlo. No obstante, en la aplicación práctica parece imprescindible establecer un marco espacial de actuación, un *dónde*.

Nuestra perspectiva del enfoque territorial reconoce la escala local como la más apropiada. Esta escala implica una serie de relaciones, comportamientos, pautas y convenciones comunes. No tiene por qué ser identificada necesariamente con la municipal, si bien es cierto que, en la realidad, es frecuente la confusión local-municipal, por ejemplo, en planes estratégicos, Estrategias de Desarrollo Urbano Integrado, etc. Esto es debido a las facilidades que conlleva contar con una entidad administrativa delimitada, con personalidad jurídica y gobierno. Sin embargo, también se puede imaginar el enfoque territorial a nivel regional e incluso macrorregional. No obstante, algunos autores como Precado (1996) han insistido en la necesidad de trabajar a nivel comarcal cuando se trata de desarrollo local. Este sería el caso de buena parte de Pactos Territoriales por el Empleo, al menos en su experiencia valenciana (Gallego y Pitxer, 2010a; Parreño, Vercher y Escribano, 2016; Gallego y Pitxer, 2018). En el desarrollo rural y el programa LEADER, por su parte, se ha tendido a trabajar con agrupaciones similares a las comarcales, aunque no siempre (Esparcia, Escribano y Buciega, 2015).

Parece incuestionable la necesidad de actuar sobre un espacio donde se produzca, de forma más o menos evidente, el hecho territorial. El hecho territorial algunos autores lo explican en la relación a las dinámicas de proximidad, tanto geográfica (cercanía física de actores y recursos) como organizada (valores comunes, estructuras sociales, saber-hacer, cultura compartida, tejido productivo, mercado de trabajo, etc.) (Torre, 2008), así como en relación a la capacidad de coordinación de los actores y la economía a través del territorio (Gallego y Pitxer, 2018). En términos teóricos, el enfoque territorial tiene gran aplicación sobre lo *local*, mientras que en la práctica directamente tiende a identificarse con desarrollo local.

La compleja disquisición sobre la escala en el enfoque territorial no debe eclipsar aquello verdaderamente particular de esta teoría: el cómo y el quién en la promoción del desarrollo. En este sentido, el enfoque territorial subraya las siguientes premisas (Vázquez-Barquero, 2007):

- La relevancia de los recursos del territorio que representan su potencial (endógeno) más particular, especialmente aquellos de carácter intangible.
- La naturaleza integrada (multisectorial) de las iniciativas de desarrollo que aprovechan los recursos endógenos.
- La capacidad de autonomía de la población local, a partir de procesos ascendentes o de abajo-arriba, para decidir sobre las iniciativas de desarrollo.
- La configuración de mecanismos de gobernanza plurales y multinivel, con representación de los diferentes actores territoriales, para la gestión del proceso de desarrollo.



El carácter sistémico del desarrollo y la concepción amplia de la competitividad no se resuelve con un “uso” utilitarista de las dimensiones no económicas del territorio en favor, en última instancia, del crecimiento económico y la lógica de mercado. Para reducir el sesgo económico y de mercado en las teorías de desarrollo, el enfoque de desarrollo territorial debe avanzar su definición. Este avance requiere de un mayor protagonismo de otras vertientes de la economía, como el sector público, la economía social o el sector cultural. En ese giro, el enfoque territorial debe recuperar la centralidad de la vida comunitaria, no necesariamente ensamblada en las lógicas de mercado: dinámicas socioculturales entendidas a un nivel de existencia humana en sí misma, gobernanza política de sectores no económicos de la sociedad, la vida natural, etc.) (Moulaert y Sekia, 2003). En definitiva, el enfoque territorial involucra aspectos económicos (competitividad económica), sociales (bienestar social y humano), geográficos (ordenación del territorio), ecológicos (sostenibilidad ambiental), antropológicos (mantenimiento de una identidad cultural) y políticos y éticos (gobernabilidad y participación) (Méndez, 2002).

En este sentido, es inevitable reconocer la centralidad de los aspectos sociales del territorio. La capacidad de los actores locales para dirigir los procesos de desarrollo requiere, por ejemplo, de articulación y redes –formales e informales–, pero también de confianza, determinados valores, compromiso, reciprocidad y normas compartidas. La lógica social subyacente a los procesos económicos de desarrollo local está relacionada con elementos como la actitud hacia el emprendimiento, la cooperación, el aprendizaje, la capacidad de creación de liderazgos, especialmente compartidos y colectivos, o el nivel de legitimidad de las instituciones para el desarrollo. Estos elementos se han estudiado de forma más completa desde la teoría del capital social (Esparcia, Escribano y Serrano; 2016), y forman una base conceptual importante para esta investigación: Innovación social y territorio

## **2 INNOVACIÓN SOCIAL Y TERRITORIO**

### **2.1 La noción de innovación**

En los estudios de desarrollo la innovación es un factor fundamental de cambio estructural y competitividad. Desde el enfoque territorial, la innovación ha dado pie a una extensa literatura con diferentes propuestas de sistemas de innovación local o entornos territoriales innovadores. Los procesos de generación y difusión de innovaciones permiten impulsar la transformación y renovación de los sistemas productivos locales (Vázquez-Barquero, 1999). Asimismo, mediante innovaciones los territorios pueden poner en valor los factores potenciales de desarrollo existentes en toda región (Calatrava, 2013). En el enfoque territorial, las innovaciones son un fenómeno contexto-dependiente,

resultado de la construcción social de los actores de la comunidad (Madureira y Torre, 2019). Sin embargo, la innovación no siempre se define en sintonía con el enfoque territorial.

El vocablo *innovación*, al igual que ocurre con *desarrollo* o *sostenibilidad*, es un concepto de perfil difuso y en constante evolución (Méndez, 2002). No es fácil encontrar una posición unánime sobre qué es la innovación o quiénes son los sujetos que llevan a cabo innovaciones. Existe una mayoría de definiciones que mantienen una visión centrada en lo tecnológico y lineal, si bien es cierto que se ha avanzado hacia una apertura en las actividades y actores de la innovación. En todo caso, siempre han existido referencias que han optado por una definición abierta y amplia de la innovación, a las cuales recurriremos más adelante para encauzar esta investigación.

Tabla 1. Definiciones básicas de innovación. Fuente: elaboración propia

Fuente	Definición	Elementos	Ámbito	Actores
Diccionario de la RAE	Creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado	Tangibles	Economía	Empresas
Oslo Manual (2005)	The implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations.	Tangibles Intangibles	Economía	Empresas
Oslo Manual (2018)	A new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process).	Tangibles Intangibles	Economía	Todo tipo de organización/individuo
Cambridge Dictionary (2020)	(The use of) a new idea or method	Tangibles Intangibles	Varios	Todo tipo de organización/individuo
Rogers (1983)	Idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption	Tangibles Intangibles	Varios	Todo tipo de organización/individuo

Como muestra la Tabla 1, el diccionario de la Real Academia Española (RAE) define la innovación como algo eminentemente tangible, vinculado a las actividades económicas y con las

empresas como principal actor. Por su parte, el Manual de Oslo<sup>3</sup>, una referencia clave en los estudios de innovación, en su primera versión definía la innovación con un fuerte sesgo economicista y tecnológico (OCDE, 1992). En su segunda edición la innovación pasó a integrar actividades del sector servicios (OECD/Eurostat/EU, 1997). Esta visión fue ampliada en la tercera edición (OECD/Eurostat, 2005), la cual introduce elementos intangibles a través de la consideración de innovaciones en procesos, comercialización o métodos organizativos. Sin embargo, se mantiene la orientación económica y empresarial de la innovación.

La nueva versión del Manual de Oslo da un paso más allá y en lugar de empresas o negocios utiliza la palabra *unidad* para referirse a los sujetos de la innovación. Así, reconoce como protagonistas de la innovación otros actores más allá de las empresas: “this definition uses the generic term unit to describe the actor responsible for innovations. It refers to any institutional unit in any sector, including households and their individual members” (OECD/Eurostat, 2018: 20). Sin embargo, el texto conserva una orientación económica y empresarial de la innovación. A pesar de eso, esta versión del Manual de Oslo menciona la innovación social, pero de forma un tanto débil, pues únicamente se considera por sus fines sociales: “Innovations defined by their (social) objectives to improve the welfare of individuals or communities” (OECD/Eurostat, 2018: 252). Así, determina como principales actores a las organizaciones sin fines de lucro y conecta su medición a la misma naturaleza de las innovaciones institucionales:

“NPISHs [Non-profit institutions that are not part of the Government or Business enterprise sectors] can also spin out businesses or exert control over business enterprises in order to serve social objectives. Many NPISHs seek to implement “social innovations”, defined by their objectives to improve the welfare of individuals or communities (Mulgan, Joseph and Norman 2013; Young Foundation, 2012). The same issues for measuring innovation outcomes in the General government sector apply to the NPISH sector” (OECD/Eurostat, 2018: 61)

## **2.2 La evolución del pensamiento económico y territorial de la innovación**

La tónica general de las conceptualizaciones anteriores se enmarca en la órbita de lo económico y empresarial (con la excepción relativa de la última versión del Manual de Oslo). Esto las hace restrictivas en la medida en que se excluye a gran parte de los actores y ámbitos de actividad de un territorio. Para el propósito de esta investigación, bajo el paraguas del enfoque territorial, la idea primaria de innovación se entiende en la dirección que señala el Cambridge Dictionary (2020), es

---

<sup>3</sup> El Manual de Oslo proporciona pautas para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Su propuesta metodológica persigue la comparabilidad internacional y es adoptada habitualmente por las oficinas estadísticas estatales como marco en la producción de indicadores y cuentas.

decir, el uso de nuevas ideas o métodos. Esta definición tan simple abre la innovación a cualquier tipo de ámbito de actividad del territorio, ya sea económico, social, institucional, etc. En la misma línea lo entendió el sociólogo americano Everett Rogers cuando definía la innovación como “an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption” (Rogers, 1983: 11).

A pesar de la ambigüedad del concepto, la innovación siempre hace referencia a novedad, ya sea en el desarrollo de un producto, un proceso, una estrategia, etc. Una innovación es el resultado de un proceso de pensamiento, un producto de la mente humana, cuya propiedad principal es la originalidad. Puede representar un hecho novedoso solo para su inventor o también para toda una comunidad en función de su historia. La innovación sería una manera de emplear herramientas ya existentes, pero de un modo nuevo o desde un enfoque distinto para un área geográfica específica; o el dominio de conocimientos que ya son familiares en otras zonas (Tautila et al., 2006).

Habitualmente, se diferencia entre invención e innovación con el objetivo de delimitar la creación de conocimiento de su aplicación práctica, respectivamente. En el caso de la RAE, por ejemplo, la innovación no se define como un fenómeno que incumbe únicamente a un proceso de creatividad, descubrimiento o invención, sino que su introducción en un mercado es una parte imprescindible. La definición del *Cambridge Dictionary* hace explícita también la posibilidad de entender la innovación más allá de una nueva idea, esto es, el uso o introducción de tal idea en la sociedad.

Para comprender mejor la distinción entre innovación e invención es necesario añadir un tercer concepto, el de difusión. Desde el punto de vista de la innovación tecnológica, las innovaciones pueden ser resultado de una invención o de la transferencia (Rogers, 1983). Las invenciones, producto del conocimiento y recursos intelectuales, no implican su aplicación en la práctica, ya sea en el sistema productivo o en la sociedad. Este proceso de introducción requiere, a su vez, de procesos económicos y sociales. Además, innovaciones de tipo organizativo, o las propias innovaciones sociales, por ejemplo, no tienen por qué tener necesariamente una vinculación con invenciones. Por tanto, las innovaciones hacen referencia a las nuevas aplicaciones de ideas para el sistema productivo o la sociedad que pretenden atender demandas del mercado o la población. La introducción de la innovación suele acompañarse de un proceso de difusión. Esto implica su adaptación y adopción por parte de un número cada vez mayor de unidades de adopción.

La teoría económica y territorial de la innovación ha evolucionado también hacia conceptualizaciones más amplias de esta noción. Por ejemplo, la escuela evolucionista ha realizado aportaciones sustanciales inspiradas en los trabajos de Schumpeter. De ahí se derivan formulaciones de gran impacto, como los Sistemas Nacionales de Innovación (SNI), donde destacan los trabajos de Freeman (1987), Lundvall (1992), Nelson (1993) o Edquist (1997), entre otros. Otra de las contribuciones más reconocidas son los Milieu Innovadores, formulados por Aydalot (1986), quien

fuera fundador del *Group for European Research on Innovative Environments (GREMI)*. La teoría del Milieu Innovador concibe la innovación como actuación colectiva, donde es el entorno o medio quien emprende e innova empujado por dinámicas de proximidad y economías externas a la empresa e internas al territorio. A este bloque pionero se unió una nueva re-lectura de los Distritos Industriales que incorporaba la innovación como pieza clave del desarrollo económico local (Becattini, 1987). Otro grupo se conforma, precisamente, por la adaptación de los sistemas de innovación a la escala regional (Asheim, 1996; Cooke, 1996; Edquist, 1997), así como por el enfoque de las *learning regions* (Cooke, 1996; Cooke y Morgan, 2000). A estos modelos se suman las formulaciones procedentes de la escuela californiana de geografía económica, en particular, los Nuevos Espacios Industriales (Storper y Scott, 1988).

La dimensión social de la innovación es protagonista y se conjuga con una lectura territorial de los mecanismos de innovación en estas teorías. Aunque existen diferencias, las redes de actores, las políticas públicas de innovación, el capital social, las economías de aglomeración, el aprendizaje y la transferencia de conocimiento, la existencia de mecanismos de gobernanza local y multinivel o el aprovechamiento de los recursos endógenos son puntos de encuentro relativos entre los modelos territoriales de innovación (Moulaert y Sekia, 2003; Crevoisier, 2011). La academia española también ha contribuido al debate con estudios, por ejemplo, sobre las redes socio-institucionales de la innovación y los sistemas locales de innovación (Méndez, 2002; Carava, González y Silva, 2003; Gallego-Bono, 2009; Salom y Albertos, 2009; Boix, 2013).

A pesar de la evolución del pensamiento económico de la innovación hacia una visión más social y territorial del fenómeno, la práctica totalidad de los enfoques actúan bajo racionalidad económica. El intercambio de conocimiento, el aprendizaje, las redes, la gobernanza, el capital social o la cultura son mecanismos presentes en la literatura sobre innovación territorial, pero incorporan un sesgo económico y de mercado. El problema reside en su uso utilitarista circunscrito al crecimiento económico (Moulaert y Nussbaumer, 2005). El reconocimiento de esos elementos del entorno territorial, insalvables para la innovación empresarial, deben despertar la necesidad de reconocer y valorar formas de innovación no estrictamente empresariales. De no ser así, se subestiman las dimensiones territoriales anteriores (social, institucional, cultural, etc.) y olvidamos la heterogeneidad y multidimensionalidad de los procesos que contribuyen al desarrollo territorial, especialmente a escalas locales.

La innovación social, si bien tiene una vertiente empresarial, su naturaleza no se circunscribe exclusivamente a procesos empresariales, ni tampoco necesariamente a los productivos, sino que puede generarse en cualquier ámbito del territorio (comunitario, ambiental, institucional, etc.). Esta crítica nos sitúa, como investigadores, en un escenario complejo en la medida que amplía de forma significativa el alcance del campo problemático de estudio. Varios autores han conseguido formular

una crítica sólida y exhaustiva de las teorías anteriores (Moulaert y Sekia, 2003; Moulaert y Nussbaumer, 2005; Crevoisier, 2011).

En este sentido, aquí entendemos que la innovación debe ser útil para el desarrollo de las comunidades locales. En consecuencia, urge su reorientación hacia una lógica más comprensiva del desarrollo territorial en la que las dinámicas institucionales locales siguen siendo fundamentales, pero no únicamente por su contribución a la competitividad económica del territorio. No se puede hablar de territorio innovador si sólo se piensa en innovación en términos productivos y tecnológicos, pues el territorio incumbe otros procesos sociales, institucionales o ambientales que contribuyen al desarrollo y bienestar de su población (Salom, 2003).

### 2.3 La innovación social desde el desarrollo territorial

Unos de los enfoques que asume esta visión crítica de la innovación y construye una aproximación más completa a la innovación social es, precisamente, el del desarrollo territorial. En la perspectiva del desarrollo territorial la innovación social está conceptualizada en torno a la promoción del desarrollo de las comunidades y barrios, enfocando las necesidades de las personas del lugar y no sólo objetivos económicos. Dos referentes principales deben destacarse en este enfoque: a) la escuela quebequense representada por el *Centre de recherche sur les innovations sociales* (CRISES) y b) los trabajos de Frank Moulaert y otros colegas.

El CRISES presenta un largo recorrido de investigación en innovación social aplicada al contexto del Québec. La definición de innovación social que emplean es la siguiente:

“Nuevos arreglos sociales, organizacionales e institucionales o nuevos productos o servicios creados con una finalidad social explícita, surgidos como consecuencia de acciones voluntarias o involuntarias iniciadas sea por una persona o por un grupo de personas, para responder a una aspiración, satisfacer una necesidad, solucionar un problema o aprovechar una ocasión con el fin de modificar relaciones sociales, transformar marcos de acción o plantear nuevas orientaciones culturales. Al ser adoptadas y difundidas, las innovaciones sociales iniciadas de esta manera pueden conducir a transformaciones sociales” (CRISES, 2020).

De la definición anterior se deriva un fuerte enfoque de proceso, donde *lo innovador* recae en las nuevas formas de relaciones sociales, marcos de acción y orientaciones culturales que permiten responder a una necesidad o aspiración. Aunque la innovación social, como proceso, resuelve o intenta resolver algún problema, el valor se encuentra en cómo se solventa más que en qué se solventa. Bourchard et al. (2015) subrayan que las innovaciones tienen una base social en sus propósitos (responder a aspiraciones sociales o necesidades territoriales), en sus procesos (nuevas relaciones sociales, nuevas combinaciones), y en su alcance (incorporarse a las instituciones). En

relación a esto último, no parece del todo acertado pensar que todo tipo de innovación social persigue su institucionalización –piénsese en las innovaciones ligadas a prácticas libertarias, por ejemplo–.

Si algo destaca en la aproximación a la innovación social que hacen los investigadores de CRISES es su conceptualización con vistas hacia la transformación social del territorio. Como señala Klein (2017), la perspectiva transformadora de la innovación social (en contraposición a la altruista o individualista representada por el enfoque del emprendimiento y *practice-led*) exige la acción colectiva de los actores involucrados, especialmente la sociedad civil, que reclaman nuevos compromisos sociales susceptibles de desembocar en nuevos modos de regulación y de gobernanza y, por tanto, en transformación social. Esto se puede dar en ámbitos productivos (nuevas relaciones entre empresas, dirigentes y trabajadores, y las comunidades con las que operan), en la acción de los actores del territorio (nuevas formas de plantear problemáticas sociales y de encontrar soluciones en el seno de la comunidad) y en la gobernanza de las organizaciones y territorios (nuevos modelos de aprendizaje colectivo y acumulación de capital cognitivo necesarios para el cambio).

En este marco, el Québec resulta un auténtico laboratorio de estudio para los investigadores de CRISES. Klein y Fontan (2004), por ejemplo, se preguntan cómo es posible poner en marcha un proceso de conversión territorial que incluya a todos los actores sociales sin excluir sectores sociales desfavorecidos o menos poderosos. Este problema lo abordan a partir del caso de estudio del área metropolitana de Montreal, donde los movimientos sociales están consolidados en el modelo urbano y, según estos autores, han conseguido estructurarse como agentes clave en la política de reconversión industrial local. Por su parte, Klein et al. (2013) examinan procesos de innovación social en el ámbito del trabajo, las condiciones de vida y el desarrollo local para el caso del Québec, y convienen a afirmar que todas estas iniciativas socialmente innovadoras inciden, al menos, en tres dimensiones: gobernanza, co-construcción y co-producción, y economía plural. La innovación social implica cambios en la gobernanza en tanto que abre procesos a la participación de múltiples agentes y un mayor grado de democracia deliberativa y directa. En términos de co-construcción y co-producción, las iniciativas socialmente innovadoras permiten un mayor protagonismo de los actores sociales en la elaboración de políticas públicas (co-construcción) así como en su implementación efectiva (co-producción). Finalmente, la experiencia del Québec refleja que los procesos de innovación social combinan recursos económicos de origen diverso, resultado de la heterogeneidad de actores, y contribuyen a formas plurales de propiedad y de desarrollo de actividades económicas.

En Europa, uno de los máximos exponentes de la innovación social desde un enfoque territorial del desarrollo es Frank Moulaert. Para este autor y sus colegas, la innovación social germina a partir del descontento con el sesgo de mercado y tecnológico de los modelos teóricos y las políticas de innovación. La innovación social adopta un carácter radical en tanto que se cuestionan las relaciones fundamentales del sistema capitalista y se promueve una transición hacia modelos de desarrollo alternativos.

Según MacCallum, Haddock y Moulaert (2009: 12) la innovación social es “the satisfaction of alienated human needs through the transformation of social relations”. Moulaert et al. (2005) concretan algo más el sujeto de la innovación cuando se refiere a “changes in agendas, agencies and institutions that lead to better inclusion of excluded groups and individuals in various spheres of society at various spatial scales” (Moulaert et al., 2005: 1978). Esta definición trata de combinar una dimensión de producto y proceso. Por un lado, la innovación social aspira a la satisfacción de las necesidades humanas desatendidas por el mercado o el Estado, las cuales varían según la comunidad (territorializadas). Por otro, la innovación social “is very strongly a matter of *process innovation*<sup>4</sup>— i.e. changes in the dynamics of social relations, including power relations (Moulaert et al., 2005: 1978). En este caso, el proceso de la innovación social promueve cambios en la gobernanza, impulsa la satisfacción de necesidades y mejora la participación, especialmente de grupos sociales excluidos. Adicionalmente, estos autores explican que la innovación social tiene una dimensión de empoderamiento que consiste en el aumento de la capacidad sociopolítica y el acceso a los recursos: “as social innovation is very much about *social inclusion*<sup>5</sup>, it is also about countering or overcoming conservative forces that are eager to strengthen or preserve social exclusion situations” (Moulaert et al., 2005: 1978).

Tanto el proceso de innovación social (cambios en las relaciones sociales) como sus resultados (satisfacción de necesidades humanas) y los cambios sociopolíticos que se derivan son fenómenos específicos al contexto territorial y dependientes del camino o *path-dependence*. Asimismo, en tanto que la innovación social tiene que ver con necesidades humanas y la inclusión de grupos desfavorecidos, implica una posición ética de la justicia social (Moulaert et al., 2005; Moulaert et al., 2013).

No obstante, el enfoque de Moulaert y su entorno se basa en la conceptualización de la innovación social como un fenómeno exclusivamente vinculado a necesidades sociales de grupos desfavorecidos, lo que puede suponer una visión limitada de este fenómeno (Polman et al. 2017). Es posible que existan procesos de innovación en las relaciones sociales de actores del territorio que siguen una lógica de desarrollo comunitario y que conlleven una respuesta a una necesidad definida colectivamente, pero sin un impacto focalizado en grupos sociales desfavorecidos o donde el colectivo *ganador* sea demasiado extenso como para hablar de grupo social desfavorecido, o simplemente de interés para la investigación y el desarrollo local aun no significar cambios significativos en el estatus de colectivos marginados.

Para atender a la precisión anterior, algunos autores expanden la definición de innovación social a cambios en las relaciones sociales, que implican nuevas formas de hacer (*doing*), organizar (*organising*), enmarcar las acciones (*framing*) y de saber (*knowing*) (Haxeltine et al., 2016), sin

---

<sup>4</sup> Cursiva en el original

<sup>5</sup> Cursiva en el original



referencia a qué actores o grupos sociales. De esta manera, aquellas iniciativas socialmente innovadoras que desafían las lógicas institucionales dominantes (por ejemplo, lógica de estado-mercado en favor de una lógica comunitaria o de Tercer Sector), como las propuestas por Moulaert, son etiquetadas como *innovación social transformadora* y se asocian a procesos de empoderamiento y desempoderamiento (Haxeltine et al., 2016; Avelinto et al., 2019).

### **3 ENFOQUE TERRITORIAL E INNOVACIÓN SOCIAL EN ÁREAS RURALES**

#### **3.1 El interés por los territorios rurales**

La revisión de la literatura sobre innovación social desvela una escasa atención a las particularidades de los territorios rurales, también desde los enfoques territoriales. Las principales escuelas de la innovación social bajo esta perspectiva, CRISES y el equipo de Frank Moulaert, han concentrado su investigación en contextos urbanos. Sus modelos se han aplicado y adaptado escasamente a los territorios rurales, con alguna excepción que confirma la regla (Dufresne, 2012; Fournier, Grison y Rieutort (2014. Este vacío en lo académico se ha cubierto, con demora, con el trabajo de autores de tradición ruralista (véase Bock, 2012; Neumeier, 2012; Bosworth et al., 2016).

En lo que respecta a la innovación social en las instituciones públicas, los proyectos financiados desde la UE no han considerado los espacios rurales como actor diferenciado (Jenson y Harrison, 2013). La presencia de lo rural se erige de forma débil en proyectos como TEPsIE<sup>6</sup>, TRANSIT<sup>7</sup> o SIMPACT<sup>8</sup>. No es hasta la puesta en marcha del proyecto *Social Innovation in Marginalised Rural Areas* (SIMRA<sup>9</sup>), en el periodo 2016-2020, que la innovación social se investiga de forma específica en contextos rurales.

La necesidad de investigación en innovación social en zonas rurales explica, en parte, que no esté atendida explícitamente en las políticas de desarrollo rural europeas (Neumeier, 2012). A pesar de ello, el programa LEADER puede considerarse un elemento pionero que introdujo grandes dosis de innovación social en las áreas rurales europeas y que a, su vez, promueve la innovación social (Dargan y Shucksmith, 2008). También, a partir de los programas financiados por *The European Agrarian Fund for Rural Development* (EAFRD), existen proyectos para la innovación social y la digitalización de las áreas rurales (ENRD, 2018).

En cualquier caso, el interés por los territorios rurales va más allá de la necesidad de cubrir esta vacío de conocimiento. Este interés por los territorios rurales se justifica por varias razones. En primer lugar, las áreas rurales son una pieza angular del modelo agroalimentario y el manejo de los

---

<sup>6</sup> <http://www.tepsie.eu>

<sup>7</sup> <http://www.transitsocialinnovation.eu>

<sup>8</sup> <http://www.simpact-project.eu>

<sup>9</sup> <http://www.simra-h2020.eu>

recursos naturales. Tienen un papel protagonista en la cantidad y calidad de la producción de alimentos, en la interacción entre los sistemas sociales y los sistemas naturales y, en definitiva, en la sostenibilidad global (Woods, 2012). A pesar de su relevancia, muchos de estos territorios concentran déficits estructurales (de actividades productivas generadoras de rentas y empleo, de infraestructuras sociales y económicas, etc.) y experimentan una dinámica demográfica negativa. Esta realidad ha sido definida por algunos autores como *crisis rural* (Ceña, 1992; Camarero et al., 2009). Una crisis, sin embargo, que poco tendría de coyuntural y que sería casi inmanente a muchos espacios rurales.

Los desequilibrios sociales y económicos entre regiones rurales y urbanas –y entre las propias áreas rurales más dinámicas y las más desaventajadas– dificultan la cohesión territorial (Copus y Lima, 2014). Este ha sido un pilar importante en la acción de la UE, al menos desde la reforma de los Fondos Estructurales y la introducción de la Política de Cohesión en 1988. En consecuencia, las áreas rurales han sido objeto destacado de políticas públicas, especialmente a través de la Política Agraria Común (PAC), pero no únicamente. También desde instrumentos de política regional, como los Fondos Europeos de Desarrollo Regional (FEDER), se han realizado inversiones significativas en infraestructuras o en el apoyo a la innovación y la creación de empresas. Uno de los ejes que mayor atención (e ilusión) ha generado en los estudios ruralistas es la Política de Desarrollo Rural, segundo pilar de la PAC, y, concretamente, el programa LEADER. A través de LEADER, cómo método para promover el desarrollo rural, se puede afirmar que las áreas rurales han sido objeto (y laboratorio) de políticas de desarrollo con enfoque territorial. Es en ese contexto donde encontramos otras razón de interés en las áreas rurales en esta investigación.

Finalmente, en línea con lo anterior, esta investigación concentra su trabajo empírico en el papel de la innovación social en los espacios rurales. En su mayoría, son territorios que, a diferencia de los urbanos, cuentan con una escasa concentración de los agentes tradicionales del desarrollo regional y la innovación, tanto públicos (administraciones, universidades, centros tecnológicos, etc.) como privados (grandes empresas, concentración de PYMES, clase creativa y sectores culturales, etc.). Así, su competitividad social y territorial, así como su propia sostenibilidad, pasan necesariamente por la activación, articulación y liderazgo de actores con un perfil diferente, como organizaciones sociales, pequeños productores o la sociedad civil en general, en iniciativas dirigidas a resolver problemas y aspiraciones colectiva. Asimismo, y no menos importante, es a través de la reconfiguración de las relaciones sociales, especialmente nuevas formas de organización social y nuevas redes, que las comunidades rurales pueden ampliar sus conexiones con otros territorios y con centros/agentes de poder. De este modo, el interés por la innovación social rural reside también en su capacidad de mejorar el rol y posicionamiento de estas comunidades en un contexto socio-político más amplio (Neumeier, 2012; Bock, 2016; Bosworth et al., 2016).

### 3.2 El papel de la innovación social en el desarrollo rural

El papel de la innovación social en la promoción del desarrollo rural se presupone relevante en todas las investigaciones, pero parece existir un consenso en torno a la insuficiente claridad de esta relación y la falta de apoyo explícito desde las políticas públicas (Ray, 2000; Lee, 2005; Dargan y Shucksmith, 2008; Neumeier, 2012). La falta de categorización de este tipo de innovación y la dificultad de su medición, en tanto que proceso esencialmente intangible, justificarían este escenario. En consecuencia, la evaluación de la innovación social en los programas de desarrollo rural se presenta como un gran desafío (Neumeier, 2012; OCDE, 2018).

La innovación social se suele plantear como respuesta a los problemas rurales, principalmente, fenómenos de exclusión social, falta de equipamientos y servicios, y la inadecuación de los mecanismos de gobernanza existentes (Bock, 2016; Copus et al., 2017; Secco et al., 2017b). La innovación social puede iniciarse y liderarse tanto desde las esferas públicas como privadas. No obstante, es frecuente que las zonas rurales, a diferencia de la mayoría de territorios urbanos, cuenten con una escasa concentración de los agentes tradicionales del desarrollo regional y la innovación, tanto públicos (administraciones, universidades, centros tecnológicos, etc.) como privados (grandes empresas, concentración de pymes, clase creativa y sectores culturales, etc.). Así, algunos estudios explican que este hecho hace la innovación social en áreas rurales altamente dependiente de la auto-organización de la sociedad civil (Bock, 2016; Ubels, Haartsen y Bock, 2019). De ahí que las innovaciones sociales lideradas desde la sociedad civil reciban una creciente atención en los estudios ruralistas (Junsberg et al., 2020; Martens, et al., 2020; Nordberg et al., 2020). En este sentido, es importante insistir en el hecho de que las llamadas institucionales para activar respuestas efectivas y creativas desde la sociedad civil, por ejemplo, Comisión Europea (2010) o BEPA (2010), entablan un posible riesgo de despolitización de los problemas rurales, especialmente aquellos vinculados a la austeridad o las premisas neoliberales (Fougère, Segercrantz y Seeck, 2017). Los problemas derivados de recortes de presupuestos públicos o de la aplicación de postulados que defienden la *mercantilización* de todas las esferas de la vida no pueden solventarse únicamente con iniciativas desde la sociedad civil, sino con la reversión de los factores que los han causado.

Para Bock (2016), el papel de la innovación se relaciona con la capacidad de *reconexión* de la innovación social, a lo que le asigna un nuevo palabra: enfoque *nexógeno*. Más en detalle, muchas zonas rurales padecen problemas de *desconexión* social, económica y política, tanto aquellas físicamente más alejadas de ciudades como aquellas otras cercanas a áreas metropolitanas. La desconexión social se refiere a una menor densidad relacional con el exterior. A ello se debería añadir que, a pesar de la idea a veces idílica de que las comunidades rurales son más cohesionadas que las urbanas y que representan un espacio “refugio” en tiempos de crisis (Woods, 2005; Anthopoulou, Kaberis y Petrou, 2017), es frecuente también la existencia de carencias en las relaciones internas

(desconexión social interna) (Serrano, 2018). La desconexión económica se puede representar mediante procesos de abandono de espacios de producción y el transvase de recursos (ya sea suelo, capital físico, capital financiero o trabajo) a otras actividades localizadas en espacios urbanos. Finalmente, la desconexión política reivindica el olvido de muchos de estos territorios por parte de las instituciones públicas en relación a carencias básicas de equipamientos e infraestructuras, así como de atención particular (enfoque territorial) en el diseño de políticas públicas (Bock, 2016). De este modo, el valor de la innovación social para el desarrollo rural residiría en su potencial para “reconectar” las comunidades rurales en los tres ámbitos anteriores (social, económico y político), a través de nuevas relaciones sociales.

Así pues, el interés por la innovación social en el desarrollo rural no reside únicamente en dar respuestas desde la sociedad civil a necesidades sociales desatendidas por el mercado o el sector público, sino en su capacidad de reconfigurar las relaciones sociales de la comunidad local (y de esta con el exterior), y constituir formas de gobernanza mejoradas. Estos procesos pueden favorecer la cohesión interna de los grupos sociales implicados y de la comunidad local en general, así como relaciones de poder más equilibradas, especialmente si implican a grupos habitualmente excluidos de las dinámicas locales (Howaldt y Schwartz, 2010; Moulaert, MacCallum y Mehmood, 2013; Herraiz, Vercher y Esparcia, 2019). Asimismo, la conformación de redes territoriales más amplias (y a diferentes escalas) facilita la articulación de la comunidad local con el entorno sociopolítico (gobiernos regionales, redes regionales e internacionales de desarrollo rural, redes de economía social, empresas a nivel nacional, ONG internacionales, etc.), lo que repercute en un mayor acceso a recursos (conocimiento, financiación, etc.) y una mejor participación en procesos de toma de decisiones (Esparcia, Escribano y Serrano, 2016).

Muchos de los estudios sobre innovación social en áreas rurales adjudican al sector público un papel de “apoyo externo”, con escaso protagonismo en la participación directa y el liderazgo de la misma. Al respecto, Copus et al. (2017) explican que el papel del sector público en la innovación social en territorios rurales seguiría un patrón ligado a la realidad de la comunidad local, el cual responde básicamente a tres elementos: a) la dependencia del camino o *path dependency*, es decir, qué papel han jugado históricamente los gobiernos en esa comunidad, con todos los conflictos que pudieran existir; b) el régimen de bienestar predominante; c) el grado de centralización/descentralización de las formas de gobernanza territorial. De este modo, las áreas rurales europeas más periféricas (sur de Europa), se caracterizarían por una mayor desconexión entre el nivel público local y la sociedad civil, a lo que se suma un impacto sustancial de las políticas de austeridad durante la anterior crisis económica. Ante este escenario, la innovación social parece explicarse como un sustituto a la acción estatal, con lo que el rol público se relega, si existe, a un mero “apoyo externo”. El modelo nórdico se situaría en el extremo opuesto, donde se mantiene una relación entre administración local y comunidad local en términos de confianza. En este modelo la

innovación social y los actores públicos son complementarios, y los segundos pueden llegar a adoptar posiciones de liderazgo.

Independientemente de los modelos anteriores, la mayoría de la literatura subraya que la comunidad local, especialmente la sociedad civil, es la pieza central de la innovación social en el medio rural (Butkevičiene, 2009; Bock, 2012; Neumeier, 2012; Bosworth et al., 2016; Copus et al., 2017; Polman et al., 2017; Nijnik et al., 2019), y su participación se considera incluso imprescindible para poder calificar un proceso como “socialmente innovador” (Polman et al., 2017).



# PARTE III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación sobre innovación social es relativamente reciente en los estudios rurales. Como se ha apuntado en capítulos anteriores, las principales investigaciones se han centrado en avanzar la comprensión de su significado y relevancia (Bock, 2012; Neumeier, 2012; Bosworth et al., 2016; Polman et al., 2017; Nijnik et al., 2019).

A partir de la revisión crítica de la literatura que fundamenta esta investigación (desarrollo territorial, innovación social y territorios rurales), entendemos que es imprescindible un trabajo empírico que ponga de manifiesto las particularidades de la innovación social en diferentes áreas rurales y que atienda a los factores territoriales implícitos en estos procesos. Solo así estaremos en condiciones de responder a la pregunta inicial de investigación y contribuir al avance de la literatura: *¿Qué elementos son clave en la emergencia y desarrollo de la innovación social en territorios rurales?* Los objetivos de investigación que nos permitirán responder a esta pregunta son los siguientes:

- Objetivo de investigación 1: Identificar y caracterizar el conjunto de elementos que definen los procesos de innovación social en territorios rurales.
- Objetivo de investigación 2: Diseñar una metodología adecuada para la recogida y análisis de datos de procesos de innovación social en áreas rurales con características territoriales heterogéneas.
- Objetivo de investigación 3: Caracterizar procesos de innovación social a partir de casos reales en territorios rurales, de acuerdo con los elementos definitorios de la innovación social identificados en el Objetivo 1.
- Objetivo de investigación 4: Señalar orientaciones de política regional y rural sobre cómo apoyar la innovación social en territorios rurales, así como una serie de lecciones y enseñanzas de utilidad para la acción de actores sociales en favor de la innovación social en estos territorios (Economía Social, sociedad civil no organizada, etc.).

## 2 MARCO ANALÍTICO: INNOVACIÓN SOCIAL TERRITORIAL (TERRISI)

El presente capítulo configura un marco analítico para la innovación social desde el enfoque territorial del desarrollo, el cual hemos denominado “Innovación Social Territorial”, *TerriSI* por sus siglas en inglés (TERRitorial Social Innovation). Este marco permite la identificación y caracterización de innovaciones sociales a escala local y desde una perspectiva territorial, es decir,

con el territorio como elemento central para explicar dinámicas socialmente innovadoras. Además, tiene una orientación a los territorios rurales, aunque no exclusiva, en tanto que sus elementos se discuten en relación a las condiciones particulares de dichas áreas. Este marco analítico es resultado de la revisión de la literatura sobre el estado de la cuestión en los tres ejes teóricos que fundamentan la investigación: enfoque territorial del desarrollo, innovación social y la lectura de ambos en los territorios rurales. Además, recoge en gran medida el esfuerzo conceptual realizado en el marco del proyecto UE2020 *Social Innovation in Marginalised Areas* (SIMRA), en particular en los trabajos de Polman et al. (2017) y Secco et al. (2017b). TerriSI es un avance en los estudios de innovación social, especialmente en la conceptualización del enfoque territorial y en su aplicación a las áreas rurales.

## 2.1 Definición operativa de innovación social

La definición operativa de innovación social que empleamos en esta investigación se construye desde la literatura de innovación social y desarrollo territorial, así como de las aportaciones ruralistas. Con esta definición, el propósito es aunar los esfuerzos de varios autores y autoras, y seleccionar aquellos aspectos que mejor se ajustan al enfoque territorial y a las preguntas de investigación que conducen el estudio. La siguiente definición se construye, principalmente, a partir de las aportaciones de Neumeier (2012), Bosworth et al. (2016), Polman et al. (2017) y Secco et al. (2017b): *La innovación social territorial es un proceso de reconfiguración de las relaciones sociales (redes, actitudes y acuerdos de gobernanza) entre actores locales –y también de fuera del área local– que conduce a nuevas formas de acción que atienden objetivos colectivos, cuyo principal resultado es la creación de valor social.* Esta definición integra algunas premisas elementales sobre la innovación social:

- Proceso: la innovación social es, en mayor medida, una innovación de proceso y no de producto (Moulaert et al., 2005). La innovación se halla en cómo se lleva a cabo una acción y no necesariamente en el producto que se persigue.
- Reconfiguración: no es necesariamente un proceso totalmente nuevo, puede tratarse de una idea existente en el pasado que se recupera o adapta al presente. Además, la innovación se entiende como algo relativamente subjetivo a la unidad de análisis u adopción (Rogers, 1983). Aunque en este documento se emplee el término “nuevo” en algunas ocasiones, es importante señalar que hace referencia a “reconfiguración”, que puede incorporar elementos anteriores y adaptaciones, lo cual, en definitiva, constituye una nueva combinación.
- Relaciones sociales: el objeto de la innovación son las relaciones sociales, esto es, elementos intangibles que explican la existencia de ciertos patrones que guían las interacciones entre dos o más actores.



- Actores: las personas y, principalmente, los grupos de personas, son protagonistas de la innovación social.
- Área local: también se puede emplear el término *comunidad* o el de *territorio*. No se trata necesariamente de un grupo homogéneo de personas con intereses similares. Ambos delimitan una unidad territorial específica, que agrupa actores, recursos y todas sus características históricas y socioculturales. En algunos casos, el área local o comunidad de análisis puede reducirse a un barrio (caso de grandes ciudades) o una pequeña pedanía (caso de áreas rurales con varios asentamientos aislados).
- Objetivos colectivos: se trata de problemáticas, necesidades o aspiraciones compartidas por varias personas o grupos de personas. Son, en consecuencia, acciones colectivas, no individuales.
- Valor social: aunque los objetivos que persiguen las personas que participan en las innovaciones sociales pueden ser de diferente naturaleza (sociales, ambientales, políticos, económicos o una combinación de todos ellos), es un proceso que destaca, especialmente en casos exitosos, por los activos sociales que genera. En nuestro caso, valor social puede asociarse a la mejora de la competitividad social y el desarrollo social del territorio, por ejemplo, al aumento del stock de capital social.

La innovación social implica una idea más amplia de la innovación territorial. En la realidad, también puede abarcar innovaciones económicas (que producen valor económico) o tecnológicas (avances técnicos). La innovación social, por tanto, no debe contrastarse siempre como lo opuesto a la innovación económica o tecnológica, ya que ambas pueden ser formas particulares de la innovación social en un territorio. ¿Toda innovación tecnológica o económica es una innovación social? Como ya ha señalado gran parte de la literatura sobre innovación, toda innovación tiene necesariamente una dimensión social. Pero esto no significa que se hayan reconfigurado las relaciones sociales entre actores de forma novedosa, que existan objetivos comunes ni que se genere valor social; si bien sí es habitual que esto ocurra. En definitiva, ¿qué contribución tiene la idea de innovación social en las teorías de innovación territorial?

La noción de innovación social, tal como se conceptúa en este trabajo, contribuye a ampliar y reconocer el abanico de iniciativas que en un territorio producen innovación con impacto en las bases del desarrollo territorial, por ejemplo, a ámbitos no exclusivamente empresariales (aunque también). Como innovación de proceso, además, hace énfasis en los activos sociales que se derivan de la innovación, mayormente intangibles. Asimismo, incide en el fenómeno “colectivo” de esas innovaciones, más que individual. Finalmente, la innovación social sitúa las relaciones sociales en el centro del desarrollo económico y territorial, en lugar del progreso puramente tecnológico, y con objetivos no necesariamente de mercado (también comunitarios, de solidaridad o colaboración).

Los procesos socialmente innovadores se inician a partir de un ímpetu inicial, una serie de desencadenantes, positivos o negativos, provenientes del contexto territorial local y/o supralocal (regional, nacional, internacional), que hacen que los actores locales activen una respuesta a determinadas necesidades y oportunidades territoriales (Mulgan et al., 2007; BEPA, 2010). A través de un proceso de reflexividad, los actores se involucran en acciones que “preparan el escenario” para la innovación social en la práctica (Secco et al., 2017b). La capacidad de los actores para llevar a cabo la acción (agencia) y todo el proceso de innovación social puede verse limitado o facilitado por el contexto territorial (Cajaiba-Santana, 2014). En los casos de éxito, las acciones preliminares realizadas por los actores impulsores conducen a una reconfiguración de las relaciones sociales, de modo que otros actores perciben una ventaja y se unen a la red (Neumeier, 2012). A partir de ese momento, se implementan nuevas relaciones sociales que conducen a diferentes prácticas y productos, y, en última instancia, a efectos positivos y negativos (incluidos los procesos de aprendizaje) (Secco et al., 2017b).

En los próximos párrafos se detallan cada uno de los elementos que intervienen en la innovación social. Por un lado, aquellos vinculados propiamente al proceso de innovación (necesidades y oportunidades territoriales, desencadenantes, contexto, actores y reconfiguración de las relaciones sociales), los inmediatamente derivados del proceso y esenciales en la naturaleza de cada iniciativa (prácticas y producto) y, finalmente, los que forman parte de los efectos de la innovación, que son más complejos de identificar (impactos y procesos de aprendizaje).

## **2.2 Necesidades y oportunidades territoriales**

La innovación social se considera un fenómeno capaz de abordar necesidades sociales, grandes desafíos sociales y lograr cambios sistémicos y cambios de gobernanza (BEPA, 2010). La literatura sobre innovación social define las necesidades sociales como demandas sociales, económicas, ambientales e institucionales de grupos vulnerables que tradicionalmente no son atendidas por el mercado de las instituciones existentes (Polman et al., 2017; Nicholls et al., 2015). Sin embargo, los beneficiarios de la innovación social, desde nuestra visión, no están restringidos a grupos desfavorecidos. Pueden surgir nuevas relaciones sociales entre otros grupos sociales, como instituciones públicas, organizaciones ambientales, empresas, etc., que de ningún modo se limitan a grupos desfavorecidos.

En este documento usamos el término *necesidades y oportunidades territoriales* para reunir la amplia gama de necesidades y problemáticas que afectan a los diferentes grupos sociales de las comunidades rurales (desfavorecidos y no desfavorecidos). Las necesidades sociales pueden ser fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento o de realización personal (Maslow, 1943), siendo la mayoría de ellas relativas a los entornos de vida y las percepciones culturales.

El término *necesidades y oportunidades territoriales* también incluye aspiraciones de las personas, oportunidades que brinda el entorno y retos más amplios en los que las fronteras sociales y económicas se desdibujan e interpelan a la sociedad en su conjunto (BEPA, 2010). Ejemplos de retos sociales son el cambio climático, la pobreza o la igualdad de género. Las oportunidades, por su parte, pueden significar la explotación de un recurso ocioso (un bosque, conocimiento y cultura local, etc.) que genera un beneficio para los actores implicados (satisfacción, ingresos, empleo, etc.) y que puede contribuir también a resolver necesidades actuales o futuras (desempleo, elevado riesgo de incendio, etc.).

### **2.3 Desencadenantes**

Las necesidades y oportunidades territoriales pueden activarse o visibilizarse gracias a la intervención de desencadenantes de diferente naturaleza. Los desencadenantes son eventos que determinan o acentúan las necesidades y oportunidades territoriales hasta el punto de merecer una respuesta y activar acciones preparativas para reconfigurar las relaciones sociales (Secco et al., 2017b). Es difícil resumir las tipologías de desencadenantes existentes, pues cada iniciativa y territorio puede expresar unos de naturaleza específica. La identificación de los desencadenantes puede ser fácil cuando existe un vínculo directo con la iniciativa de estudio, pero a veces son categorías subjetivas, por lo que el vínculo solo se puede rastrear cuando se examinan las narrativas de los actores (Polman et al., 2017).

Los desencadenantes pueden estar representados por elementos negativos (eventos climáticos extremos, crisis económica, conflictos sociales violentos, emergencias sanitarias como la derivada de la COVID-19), así como positivos (nuevos marcos de políticas para el desarrollo rural, el surgimiento de un nuevo negocio en la comunidad, un proceso participativo reciente dentro de una estrategia local LEADER o la llegada de nuevos pobladores). Al mismo tiempo, tanto las escalas territoriales locales como las no locales pueden ser fuente de desencadenantes (Mulgan et al., 2007; BEPA, 2010).

### **2.4 Contexto**

Como se ha discutido a lo largo del apartado 2, la innovación social es un fenómeno contexto-dependiente y territorializado (MacCallum, Haddock y Moulaert, 2009; Van Dyck y Van den Broeck, 2013). Por ello, el estudio del contexto en el que emerge la innovación social resulta de relevancia primaria.

El contexto es el elemento que, desde diferentes escalas (local, regional, estatal, internacional), genera desencadenantes que activan o visibilizan las necesidades y oportunidades

territoriales. Además, el contexto también supone el conjunto de condiciones que limitan o promueven la innovación social en el territorio de referencia (Secco et al., 2017b). Aunque el contexto representa unas condiciones dadas en la comunidad, no siempre se distinguen de igual manera por todos los actores y su percepción subjetiva es relevante para iniciar acciones de innovación social:

“The existence of a set of assets (resources) does not imply that they are visible (identified and recognised), available and/or accessible and at the disposal of actors/agents ready to implement social innovation [...] Context is not objectively defined [...] In one case, the context could offer a set of opportunities that to others are threats” (Secco et al., 2017b: 45).

Al respecto, nos parecen relevantes tres dimensiones del contexto relativas a cada territorio que pueden ayudar a caracterizar los procesos de innovación social: a) el modelo de desarrollo territorial, b) el capital territorial, y c) la estructura social, el poder y el posicionamiento social. En primer lugar, el modelo de desarrollo incluye el conjunto de variables cualitativas y cuantitativas que definen el territorio de referencia (marco regulatorio e institucional, estructura productiva, confianza entre grupos sociales, sistema político y de gobernanza, etc.) y el ámbito concreto en el que toma forma la innovación (medio ambiente, agricultura, servicios sociales, etc.) (Secco et al., 2017b). El modelo de desarrollo territorial refleja también la senda de desarrollo o *development path* actual y pasada del territorio.

En segundo lugar, la capacidad de los territorios para desarrollar innovaciones sociales está condicionada por la disponibilidad de recursos. Según Camagni (2009), estos recursos pueden etiquetarse como capital territorial, un conjunto de activos (naturales, artificiales, humanos, organizativos, relacionales y cognitivos) que comprenden el potencial de desarrollo de un determinado territorio. Son recursos materiales e inmateriales específicos del lugar (place-based assets), siendo las personas que viven y trabajan en el territorio quienes lo constituyen, movilizan y emplean (y reproducen) activamente (van der Ploeg et al, 2008).

La combinación de recursos locales y extra-locales constituye un factor crítico en la activación de iniciativas locales innovadoras (Klein y Tremblay, 2009). Esto también se ha destacado en los estudios rurales a través de la teoría del desarrollo neo-endógeno. Dada la presencia limitada de algunas formas de capital territorial en muchas áreas rurales (financiero, construido, humano, etc.), las redes externas devienen centrales para obtener acceso a recursos estratégicos (Ray, 2006). En la terminología de Woolcock (1998), esto se refiere a las formas *bridging* y *linking* de capital social, es decir, redes con diferentes grupos sociales y actores con poder (instituciones públicas, por ejemplo) con origen externo a la comunidad. La participación de las comunidades en las redes supra-locales es especialmente importante en áreas desfavorecidas, donde los servicios prestados por el mercado y el estado son más débiles (Klein, 2008).

Por último, la estructura social del territorio y las relaciones de poder son también un elemento del contexto a considerar en los procesos socialmente innovadores. La estructura social se conforma de individuos ordenados en base a una jerarquía que, en parte, determina sus acciones y decisiones, y se sustenta por diferentes cantidades de poder (Portes, 2006). En la innovación social, resulta de interés examinar las dinámicas de poder del territorio que pueden desencadenar procesos socialmente innovadores decididos a transformarlas, así como las inercias que, cómo decíamos antes, pueden bloquear ciertas transformaciones dentro de la trayectoria de desarrollo.

## **2.5 Actores**

Los actores son la pieza angular del enfoque territorial del desarrollo rural y los protagonistas de la innovación social. En esta investigación, la categoría *actores* se refiere a individuos o grupos de individuos (organizaciones y grupos sociales). Ligado al concepto de actores situamos la noción de *agencia*, entendida aquí como la capacidad de los actores para llevar a cabo acciones y transformar las insituciones vigentes (Cajaiba-Santana, 2014; Moulaert, Jessop y Mehmood, 2016).

A través de un proceso de reflexividad, los actores inician acciones para “preparar el escenario” mediante el cual conseguir la participación de otros actores y reconfigurar las relaciones sociales (Secco et al., 2017b). Tanto los actores públicos como los privados pueden iniciar y participar en la innovación social. No obstante, la presencia relativamente baja de actores públicos en las zonas rurales hace que sea habitual el protagonismo de la sociedad civil y su propia auto-organización en las innovaciones sociales (Bock, 2016; Lang & Fink 2019; Ubels, Haartsen y Bock, 2019). Al mismo tiempo, las conexiones más allá del área local son fundamentales para facilitar el intercambio de conocimiento, conectar con nuevos mercados (en caso de procesos económicos) y encontrar nuevos actores (Klein, 2008; Bosworth et al., 2020). De ahí que las redes de actores rural-urbanas sean factores clave en la emergencia de la innovación social (Noack y Federwisch, 2019).

Los actores que participan de la innovación social, aunque estén en el ámbito local, en la comunidad, no representan un ente homogéneo. En TerriSI los actores se clasifican en función de diferentes *lógicas* (Evers y Laville, 2004; Avelino y Wittmayer, 2016) (Figura 1):

- Lógica de estado (administraciones locales, organismos públicos, etc.): sin fines de lucro, relaciones formales e interés público o general.
- Lógica de mercado (empresas capitalistas): fines de lucro, relaciones formales e intereses privados.
- Lógica comunitaria (hogares, familias, etc.): sin fines de lucro, relaciones informales e intereses privados.

- Lógica intermedia o del Tercer Sector y la Economía Social<sup>10</sup> (ONGs, asociaciones, cooperativas, etc.): intermediación entre las tres lógicas anteriores. Su categorización depende de la entidad e iniciativa específicas y del proceso en particular.

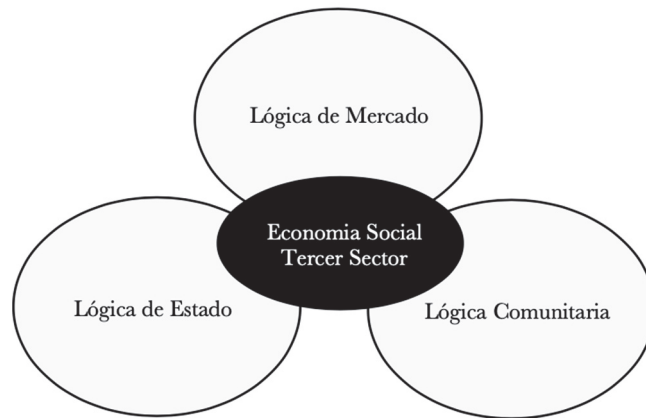


Figura 1. Lógicas institucionales de los actores en los procesos de innovación social.  
Fuente: elaboración propia a partir de Avelino y Wittmayer (2016)

Por otro lado, en relación a la vinculación con la iniciativa de innovación social, los actores pueden ser internos o externos. *Los actores internos* participan activamente en el funcionamiento del proyecto y se identifican como parte de la iniciativa. Los *actores externos*, en cambio, colaboran puntualmente en fases o aspectos específicos, o están afectados por la iniciativa, pero no pueden ser identificados como miembros de ella, aunque sí pueden llegar a ser estratégicos en algunos casos.

Entre los actores internos es posible distinguir roles diferentes que, además, pueden variar según qué tipo de iniciativa y territorio analizamos. En TerriSI distinguimos cuatro categorías de actores internos:

- En primer lugar, los *actores innovadores* son aquellos que formulan una idea novedosa, aunque no necesariamente realizable en el momento de su propuesta (Secco et al., 2017b).
- En segundo lugar, los *actores impulsores* son protagonistas de la difusión de la idea, así como de su puesta en práctica.
- Los *actores facilitadores*, por su parte, asumen el rol de generar las condiciones para que los actores reflexionen, decidan, interactúen y pasen a la acción (Costamagna y Larrea, 2017).
- Finalmente, los *actores seguidores* adoptan la idea y se suman a la iniciativa (Secco et al., 2017b), pero no son imprescindibles para su emergencia ni desarrollo.

Entre los actores externos pueden existir múltiples roles según cada caso de estudio. Puede ser importante considerar el papel de los *actores resistentes*, es decir, aquellos que se oponen, implícitamente o explícitamente, a la puesta en marcha de la idea en cuestión y/o durante su desarrollo.

<sup>10</sup> Aunque Economía Social y Tercer Sector se agrupan bajo la lógica intermedia, el autor reconoce las diferencias conceptuales y prácticas que representa el enfoque de la Economía Social y el non-profit o Tercer Sector (Monzón, 2006).

El *liderazgo* es otra variable relevante en los actores. Se refiere a la capacidad de un actor (un individuo o grupo de individuos) de conducir la acción de otros actores, así como a su reconocimiento y respeto como “cara visible” del colectivo o la iniciativa (Westley et al., 2013). En los procesos socialmente innovadores será fundamental identificar qué actores ejercen un liderazgo e incluso caracterizar qué tipo de liderazgo retienen. Los procesos socialmente innovadores se suelen asociar a formas de liderazgo compartido, esto es, un proceso colectivo donde no hay espacio para el poder absoluto o un único líder (Estensoro, 2012). En el liderazgo compartido o colectivo, todos los participantes se sienten parte de la red, la consideran importante, trabajan por los objetivos compartidos y hacen explícitos los procesos de conflicto y consenso (Karlsen y Larrea, 2012). El liderazgo compartido es opuesto al liderazgo individual, es decir, aquel que reside en un único individuo.

## **2.6 Reconfiguración de las relaciones sociales**

La reconfiguración de las relaciones sociales entre actores del territorio (individuos y grupos de individuos) constituye el núcleo de la innovación social (Moulaert et al., 2005), y la “caja negra” más compleja de conceptualizar. Su estudio está estrechamente vinculado a la categoría de actores, pues resulta casi imposible disociar el análisis de actores de la innovación social con el de reconfiguración de las relaciones sociales.

Aquí nos ocupan las reconfiguraciones de las relaciones sociales que se producen entre actores del territorio enmarcadas en iniciativas que promueven el desarrollo territorial, en este caso, de áreas rurales. Más concretamente, relaciones sociales vinculadas a la competitividad social y el desarrollo social de las comunidades. Su uso es similar al de *prácticas sociales*, esto es, “everyday practices and the way they are typically and habitually performed in (much of) a society” (Holtz, 2014: 1), o actividades que se desarrollan en el seno de unas instituciones (Smolka, 2001). El concepto de prácticas sociales nos parece una noción algo menos ajustada, dado que una práctica social podría incluir también actividades completamente individuales (decisiones sobre cómo organizar nuestra vida personal, por ejemplo), cuando aquí nos interesan prácticas colectivas, aunque se deriven o impliquen cambios a nivel de cada individuo.

En cualquier caso, la complejidad del fenómeno de estudio no es menor. Para delimitar la innovación social nos centraremos en tres elementos específicos de las relaciones sociales donde se produce la innovación (Secco et al., 2017b):

- Nuevas redes:
- Nuevas actitudes
- Nuevos acuerdos de gobernanza

La reconfiguración de las relaciones sociales se produce en las *redes* que se configuran en una iniciativa (dimensión relacional). Una red consiste en un “conjunto o varios conjuntos finitos de actores y la relación o relaciones definidas entre ellos” (Wasserman y Faust, 2013: 52). Desde un enfoque cualitativo, la red implica la identificación de la composición de actores y sus roles.

Al igual que en la teoría del capital social, en la teoría de la innovación social también existe una vertiente sustantiva de las relaciones sociales, la cual es objeto de innovación. Aquí la agrupamos bajo el término *actitudes* (Secco et al., 2017b). En este caso, la actitud es un juicio evaluativo sobre un hecho u objeto que expresa la manera de estar alguien dispuesto a comportarse u obrar (Argawal y Malhotra, 2005; Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2020a). Las actitudes se suelen usar prácticamente de forma sinónima a comportamientos o percepciones (Neumeier, 2012). Autores como Zapf (1991) o Mumford (2002) subrayan que las innovaciones sociales se diferencian de otros tipos de innovación por una particular concentración en reconfigurar actitudes. La reconfiguración de actitudes puede ser muy específica, no solo a cada contexto territorial, sino también a la misma iniciativa concreta donde se produce.

Hasta ahora, la innovación en las relaciones sociales se ha conceptualizado como nuevas redes (dimensión relacional) y nuevas actitudes (dimensión sustantiva). En consideración al enfoque territorial de desarrollo en que se ubica esta investigación, es de interés identificar una segunda vertiente en la dimensión sustantiva de la innovación en las relaciones sociales: la innovación en los acuerdos de *gobernanza*. La gobernanza se define como:

“the reflexive self-organization of independent actors involved in complex relations of reciprocal interdependence, with such self-organization being based on continuing dialogue and resource-sharing to develop mutually beneficial joint projects and to manage the contradictions and dilemmas inevitably involved in such situations” (Jessop, 2003: 1).

La gobernanza alude a las “reglas del juego” o mecanismos de coordinación que los actores establecen en los procesos de toma de decisiones y en su interacción en el seno de la red y la iniciativa en las que participan. En TerriSI los nuevos acuerdos de gobernanza se examinan a través de los niveles de coordinación de los actores y las estructuras de coordinación. Los *niveles de coordinación* operativos son tres: comunicación, cooperación y colaboración. La *comunicación* implica el intercambio de ideas e información entre actores para el beneficio mutuo. La *cooperación* añade la posibilidad de alterar o modificar las actividades y acciones de cada actor, con el fin de que cada actor consiga sus objetivos de forma más eficiente (Estensoro, 2012). Finalmente, *colaboración* “is a mutually beneficial and well-defined relationship entered into by two or more organizations [actors] to achieve common goals” (Mattessich y Monsey, 1992: 11).

La coordinación de los actores puede ser de carácter informal (conversaciones, reuniones, etc.), o formal (guías, protocolos, etc.). En algunos casos, la coordinación formal puede llegar a significar la creación de nuevas organizaciones (asociaciones, cooperativas de segundo grado, etc.).



Será deseable, por tanto, examinar la existencia (o no) de *estructuras de coordinación*, la participación de cada actor en ellas y cómo afectan a las posibles estructuras de origen de cada actor (empresas, asociaciones, etc.).

## 2.7 Prácticas y resultados tangibles (producto)

El proceso de reconfiguración de las relaciones sociales (redes, actitudes y acuerdos de gobernanza), si es exitoso (adaptado y adoptado por una massa crítica de actores involucrados en el ámbito de acción en el que se desenvuelve la nueva idea) conduce a la puesta en marcha de prácticas, normalmente nuevas (aunque no necesariamente). Estas prácticas generan una serie de resultados inmediatos, normalmente tangibles, a los que llamamos producto. Las prácticas normalmente se identifican con las actividades más reconocidas que llevan a cabo los actores de la iniciativa (formas de acción), pero que no representan el núcleo de la innovación. De hecho, no tienen por qué incorporar elementos innovadores. En muchos casos, se puede tratar de prácticas tradicionales que se reviven o adaptan (Zagata et al., 2020).

Las *prácticas* se refieren a la implementación real de la idea que condujo a la reconfiguración de las relaciones sociales. Estas prácticas pueden darse en el ámbito organizativo de la iniciativa (los recursos humanos, financieros, organización de las tareas, administración, etc.) y en la acción estrictamente ligada con el objetivo/problema colectivo que se persigue. En este último caso, las prácticas pueden tomar tantas formas como ideas puedan imaginarse en torno a la innovación social en áreas rurales, por ejemplo, una nueva forma de organización para la coordinación de varias comunidades de práctica en ámbito rural (partenariados), nuevas combinaciones de recursos económicos para la inversión en actividades productivas, nuevos espacios o modelos de participación ciudadana en las políticas públicas, nuevas fórmulas de producción o comercialización de bienes agrícolas, nuevos modelos de provisión de servicios de transporte, etc. Una vez más, la caracterización de las prácticas depende de la naturaleza que adopte cada iniciativa en su ámbito de actuación y contexto de emergencia y desarrollo.

La puesta en marcha y desarrollo de la práctica o prácticas asociadas a las iniciativas socialmente innovadoras tiene un efecto inmediato y directo. Se trata del *producto* o *output* de la innovación social, normalmente de fácil identificación y medición.

## 2.8 Efectos: Resultados intangibles (impacto) y procesos de aprendizaje

Las prácticas que se derivan de las reconfiguraciones de las relaciones sociales tienen unos efectos de carácter intangible que pueden clasificarse como impactos de la innovación social o procesos de aprendizaje. Los efectos de la innovación social son categorías que, a priori, pueden no reconocerse

como potenciales factores clave para explicar la emergencia y desarrollo de la innovación social. Sin embargo, los efectos de la innovación social son parte imprescindible en la caracterización de la innovación social y, sin duda, deseables para el territorio cuando son positivos.

Los efectos de las prácticas de la innovación social suelen prolongarse más allá del corto plazo hacia ámbitos no necesariamente ligados al objetivo específico de la iniciativa. Para ello, en TerriSI empleamos la noción de *resultados/impactos*<sup>11</sup>. La principal diferencia con el producto es que el margen de maniobra para controlar los resultados/impactos es relativamente bajo y no siempre guardan una vinculación directa con el proceso innovador. De este modo, su identificación no es ni fácil ni evidente. Los resultados/impactos pueden producirse en los diferentes ámbitos del territorio (economía, sociedad, medio ambiente, sistema institucional y de gobernanza) e involucrar a diferentes actores de la innovación social (internos y externos), del área local de referencia y de escalas territoriales superiores.

Un elemento fundamental de la innovación social son los *procesos de aprendizaje*. En esta investigación nos centramos en los procesos de aprendizaje como fenómeno colectivo (aprendizaje colectivo) que permiten reformular la iniciativa hacia estadios futuros y/o nuevos objetivos. Estos procesos de aprendizaje pueden significar factores clave en la emergencia y desarrollo de la innovación social, especialmente cuando toman la siguientes formas (Moore y Westley, 2011):

- *Scaling out* o replicación
- *Scaling-up* o ampliación

La replicación alude al desarrollo de la misma innovación o una idea adaptada en otros contextos territoriales. La ampliación, por su parte, se produce cuando la innovación social abarca nuevos ámbitos y profundiza su presencia en el sistema social y económico del territorio.

### 3 MÉTODO Y DATOS

#### 3.1 Enfoque metodológico

Los apartados anteriores del trabajo constituyen una parte fundamental del método de investigación. La revisión del estado de la cuestión y, sobre todo, el diseño de un marco analítico-conceptual de la innovación social territorial (TerriSI) nos permiten avanzar hacia la dimensión empírica. En las próximas líneas nos centramos a describir el método y los datos empleados en esa fase empírica.

---

<sup>11</sup> La literatura sobre teoría del cambio (Castro et al., 2016), por ejemplo, diferencia habitualmente entre resultados (outcomes) e impactos (impacts). Los resultados afectan directamente a los grupos objetivo de la iniciativa, mientras que los impactos son una acumulación de resultados en el largo plazo que pueden alcanzar a la sociedad en su conjunto. En esta investigación, dado que resultados e impactos no son elementos primordiales para responder a las preguntas de investigación, se caracterizan de forma conjunta bajo la etiqueta “resultados/impactos”, la cual se emplea indistintamente.

En esta investigación adoptamos el método del caso de estudio, esto es, la exploración de un fenómeno que no es fácilmente distinguible de su contexto y su documentación a través a diferentes fuentes (Yin, 2016). Más concretamente, seguimos el método de estudio de casos múltiples, donde el fenómeno en cuestión se examina de forma reiterada y comparativa en varios procesos y contextos (Patton, 2015).

El estudio de casos constituye el método de investigación de la innovación social más común (Bouchard et al., 2015). Las razones del enfoque son fundamentalmente tres. En primer lugar, y la más importante, los datos de casos de estudio que presentamos proporcionan nuevas evidencias empíricas de la innovación social en áreas rurales, una demanda reiterada desde la academia (Grimm, et al., 2013; Bosworth et al., 2016). En segundo lugar, recopilar datos primarios, en lugar de depender de la literatura, nos otorga libertad para diseñar la fase de recopilación de datos y probar de manera sólida nuestro marco analítico-conceptual original, TerriSI. En tercer lugar, la naturaleza única de la innovación, al menos durante las fases iniciales, significa que es necesario un enfoque de estudio de casos para comprender el contexto de las innovaciones individuales (Bouchard et al., 2015).

Si bien el enfoque de nuestra investigación es eminentemente cualitativo, investigaciones recientes señalan que los métodos mixtos parecen el horizonte más completo para la evaluación de la innovación social (Secco et al., 2019). Este trabajo forma parte de una investigación más amplia en la que también participa Herraiz (2021). Esta autora desarrolla el enfoque teórico-metodológico del Análisis de Redes Sociales (ARS) (Borgatti, Everett y Johnson, 2013).

El ARS se revela de gran utilidad para la medición de la reconfiguración en las relaciones sociales y complementar la información recabada y analizada de forma cualitativa. Nuestra investigación, hasta cierto punto, integra una dimensión próxima a los métodos mixtos en la medida en que se beneficia de la aproximación más cuantitativa de la investigación citada antes. El ARS se combina como medio de triangulación, es decir, de corroboración y complementación de resultados mediante el uso de diferentes fuentes de datos y métodos (Denzin, 2012). En particular, el papel de ARS en este trabajo se concentra en el fenómeno de la reconfiguración de las relaciones sociales y en los casos de estudio de Eivissa-Formentera.

Nuestro método apuesta por la participación de los actores. Si bien no podemos hablar propiamente de investigación-acción en el sentido de Villasante, Montañés y Martín (2001) o Karlsen y Larrea (2015), hacemos un esfuerzo de movilización de los actores implicados en la investigación, más allá de su papel pasivo en la conformación del dato cualitativo. Esto tiene una doble función: a) co-producción de marcos conceptuales y métodos de investigación; b) impacto de la investigación, más allá de la academia, en los procesos de innovación social y el territorio.

## 3.2 Casos de estudio y fases de implementación

### 3.2.1 Selección de áreas y casos de estudio

El diseño original de la investigación aglutina un total de tres áreas o territorios de estudio, donde se examinan diferentes iniciativas con un componente importante de innovación social (iniciativas socialmente innovadoras). Las tres áreas de estudio son: Serranía Suroeste Sevilla (Andalucía), Eivissa-Formentera (Islas Baleares) y la comarca de Birse (Escocia). Dado el enfoque territorial de la investigación y del propio marco analítico, las áreas de estudio en sí podrían concebirse también como casos de estudio superpuestos a cada iniciativa, es decir, los contextos territoriales donde emergen y se desarrollan innovaciones diferentes, y que son de interés desde el enfoque territorial de la innovación social. No es casualidad, pues, que dos de las tres áreas, Serranía Suroeste Sevilla y Eivissa-Formentera, se correspondan con áreas LEADER cuya homogeneidad territorial entre periodos de programación se ha mantenido estable.

Se trata de áreas rurales e intermedias que combinan diferentes realidades territoriales (Dijkstra & Poelman, 2008): agrocidades, pueblos de montaña, áreas desfavorecidas, áreas periurbanas y rurales bajo influencia urbana, y áreas rurales muy dinámicas. Por tanto, encuadran bien con la clasificación de áreas rurales propuesta desde Foro IESA (2009). La elección se justifica por la importancia de reunir diferentes contextos sociales, económicos, institucionales y de políticas públicas, variables clave en la innovación social. A esto último contribuye especialmente contar con áreas de dos países diferentes (España y Escocia). Estas áreas también tienen elementos en común: áreas forestales y/o agrícolas, baja densidad de población a nivel de área, accesibilidad débil o elevado sentido de ruralidad. Este último elemento tiene una relevancia primordial en nuestra investigación en tanto que seleccionamos áreas de estudio donde su habitantes consideran y categorizan su entorno territorial como rural (Woods, 2005).

En conjunto, se recoge información de ocho procesos o iniciativas locales, con relativo enraizamiento en el territorio y con un componente de innovación social: tres en Serranía Suroeste Sevilla, cinco en Ibiza-Formentera y una en la comarca de Birse. Se trata de iniciativas donde la innovación social está presente en diferentes niveles de intensidad, con mayor y menor éxito, así como procesos que se encuentran en diferentes fases. Todas son iniciativas percibidas como novedosas por los actores locales, con capacidad para mejorar el bienestar de los actores de la red y las comunidades rurales en general. Los ámbitos en los que se pueden integrar son la agricultura, el turismo, el desarrollo comunitario y la gestión forestal, los conflictos socio-ambientales, y los servicios sociales y la inclusión social.

Ahora bien, aunque se recoge información para todas las áreas e iniciativas indicadas anteriormente, la dinámica del proceso de investigación nos conduce a priorizar dos territorios en la

fase de análisis de datos: Eivissa-Formentera y la comarca de Birse. Las tres iniciativas del área de la Serranía Suroeste Sevillana no se incorporan en el análisis. Asimismo, una de las cinco iniciativas de Eivissa-Formentera tampoco se analiza en profundidad. La amplitud (en cantidad y variedad) de la información recabada complicaba el manejo y desarrollo del estudio. Asumir tal dimensión de datos, en el contexto de una investigación doctoral, constituía un riesgo para la efectiva resolución de la misma en tiempo y forma. No obstante, es importante subrayar que las tres iniciativas sevillanas y la quinta iniciativa en Eivissa son parte del proceso de investigación y han contribuido a la reflexión y maduración del autor sobre la innovación social en territorios rurales. Los datos quedan compilados y organizados para su análisis en investigaciones futuras.

En este línea, también es importante señalar que en esta publicación, por razones de limitaciones en la extensión, los casos de estudio que se presentan en resultados se reducen a tres: uno en Eivissa, uno en Formentera y uno en la comarca de Birse. De este modo, se ilustran procesos de innovación en tres territorios. Las conclusiones que se derivan de los resultados, no obstante, incorporan ideas inspiradas en el conjunto de la investigación y, por tanto, en el conjunto de casos de estudio.

*Tabla 2. Fases de implementación de la investigación empírica según áreas de estudio. Fuente: elaboración propia*

Fase de implementación	Serranía Suroeste Sevillana	Eivissa-Formentera	Comarca de Birse
1. Búsqueda previa de información (trabajo de gabinete)	Literatura gris. Listado facilitado por el GAL	Literatura gris. Listado facilitado por el GAL	Literatura gris y base interna de datos de SIMRA
2. Movilización inicial de actores	Co-producción de conceptos y selección de iniciativas con el equipo del GAL	Co-producción de conceptos y selección de iniciativas con el equipo del GAL y múltiples actores locales	-
3. Recogida de datos	Estancia en el territorio de cuatro semanas	Estancia en el territorio de siete semanas	Estancia en el territorio de doce semanas
4. Análisis de la información	No se analiza ninguna de las tres iniciativas	Análisis de cuatro (de cinco) iniciativas	Se analiza la única iniciativa
5. Dinamización y retorno	No se produce dinamización ni retorno	Dos sesiones de dinamización y retorno con actores locales	Retorno al centro de investigación (The James Hutton Institute)

### 3.2.2 Fases

La implementación de la investigación empírica se estructura en diferentes fases, las cuales difieren en algunos aspectos según el área de estudio: a) búsqueda previa de información (trabajo de

gabinete); b) movilización inicial de actores; c) recogida de datos; d) análisis de la información; y e) dinamización y retorno (Tabla 2).

La primera fase conlleva una búsqueda preliminar de información con el fin de detectar posibles iniciativas potenciales de innovación social. Este proceso se apoya de listados facilitados por el GAL en el caso de Sevilla y Eivissa-Formentera, así como de una base de datos interna del proyecto SIMRA, en el caso de Escocia. En el caso de Sevilla y Eivissa-Formentera esta fase se realiza entre abril y junio de 2017.



Figura 2. Jornada de movilización de actores locales en Eivissa-Formentera. Fuente: foto tomada por Cristina Herraiz

La segunda fase supone el trabajo conjunto investigadores-técnicos del GAL para la delimitación y acuerdo de los objetivos de la investigación, así como para la elaboración de una primera muestra discrecional de proyectos y actores que se asocien a la innovación social. Para ello se preparan materiales y se realizan diversas reuniones. La segunda sub-etapa conlleva la organización de un taller con dicha muestra de actores, con los siguientes propósitos: a) presentar el estudio y su interés; b) construir lenguaje compartido sobre los conceptos de desarrollo territorial e innovación social; c) debatir y priorizar qué procesos del territorio se van a estudiar en profundidad; y d) generar confianza para el desarrollo del trabajo de campo. Esta fase es mucho más intensa en Eivissa-Formentera, donde en junio de 2017 se realiza un reunión con el equipo del GAL y en octubre de 2017 se realiza un taller con 9 actores locales de diferentes ámbitos más dos técnicos del GAL (Figura 2). En Serranía Suroeste Sevillana únicamente se trabaja con el equipo del GAL en dos ocasiones, en dos reuniones durante el mes de mayo de 2017. En Birse esta etapa no se produce, ya que no existe vínculo ni intermediación con los actores locales, y el GAL no participa en el proceso de innovación.

La tercera fase consiste en la recopilación de datos de investigación. En la Serranía Suroeste Sevillana la recogida de datos se realiza entre los meses de julio y septiembre de 2017. Al respecto, la mayor cantidad de iniciativas finalmente seleccionadas en Eivissa-Formentera justifica una estancia más prolongada, entre los meses de octubre 2017 y enero 2018. En el caso de Birse, la

estancia de investigación en Escocia es de un total de tres meses (septiembre-diciembre de 2018), si bien el trabajo de campo en la comarca de Birse se realiza de forma puntual a lo largo de ese tiempo. La recogida de datos se describe con mayor detalle en la siguiente sección.

La cuarta fase de implementación empírica se ejecuta según se van recolectando datos del trabajo de campo, aunque se concentra en el tiempo posterior al mismo y previo a la redacción de este informe (febrero 2018-septiembre 2019). Como hemos avanzado, se toma la decisión de limitar el cuerpo analítico de la investigación a cuatro casos de estudio en Eivissa-Formentera y uno en la comarca de Birse. Una vez más, insistir en que parte del análisis en estos casos de estudio, así como su posterior discusión, están influenciados también por los datos recabados y la realidad percibida durante el trabajo de campo en la Serranía Suroeste Sevillana y en el quinto caso de estudio de Eivissa-Formentera.

Por último, la quinta fase es la de dinamización y retorno, y es concurrente con la fase anterior de análisis. Por razones obvias, esta fase no se implementa en la Serranía Suroeste Sevilla. El grueso de la dinamización y retorno en nuestra investigación se concentra en Eivissa-Formentera. A partir de resultados preliminares de investigación, se ha tratado de contribuir a la dinamización de las iniciativas de innovación social y a una primera validación de resultados con los actores locales. Durante el mes de marzo de 2018 se convocaron dos talleres participativos con el GAL y los actores entrevistados, en los que se discutieron puntos fuertes y débiles de los proyectos y se trataron de promover nuevas colaboraciones entre actores territoriales (Figura 3). Los talleres participativos facilitan la interacción entre los participantes y la generación de nuevas ideas y conexiones que en una entrevista semi-estructurada individual no siempre son posibles.



*Figura 3. Sesiones de dinamización y retorno en Eivissa (derecha) y Formentera (izquierda). Fuente: foto tomada por Cristina Herraiz y el GAL Eivissa-Formentera*

### 3.4 Recogida de datos

#### 3.4.1 La entrevista

La principal técnica cualitativa empleada en la recogida de datos ha sido la entrevista personal semi-estructurada. Esta técnica se ha complementado con observación participante, literatura gris y datos secundarios, y talleres participativos con actores.

Tabla 3. Número de entrevistas por caso de estudio y principales atributos de los entrevistados

Atributos	Total	Total en %	Eivissa-Formentera				Birse	
			Aliança Mar Blava	Comunidad de Rafal Trobat	Ecofeixes	Cooperativa del Camp	Birse Community Trust	
Edad	Menor de 35	7	11	2	0	4	0	1
	De 35 a 45	23	37	6	2	9	4	2
	De 46 a 60	22	35	5	5	5	6	1
	Más de 60	10	16	2	3	1	3	1
Sexo	Hombre	43	69	9	7	11	12	4
	Mujer	19	31	6	3	8	1	1
Estudios	Primarios	8	13	0	2	1	5	0
	Secundarios	9	15	1	1	4	3	0
	Terciarios	45	73	14	7	14	5	5
Total entrevistas por caso de estudio		62	100	15	10	19	13	5
Total en %		-	-	24	16	31	21	8

En total, se ha entrevistado a más de 100 personas. Un total de 68 entrevistas son en Eivissa-Formentera, 65 de las cuales son válidas y 54 corresponden a los cuatro casos de estudio que finalmente se analizan. En Serranía Suroeste Sevillana se han realizado 48 entrevistas, 47 válidas, pero no se analizan. Finalmente, en la comarca de Birse se han realizado 5 entrevistas personales, todas ellas válidas y analizadas. De este modo, los resultados que se analizan en la investigación se derivan de 59 entrevistas semi-estructuradas. La Tabla 3 muestra el total de entrevistas válidas para



los cinco casos que se analizan en esta investigación, así como algunos atributos básicos de las personas entrevistadas. Nótese que el número total de entrevistas por caso de estudio en Eivissa-Formentera es superior al número total de personas entrevistadas, pues hay actores que participan en varias iniciativas y, por tanto, tienen una computación múltiple, aunque se realiza una única entrevista por persona. El número de entrevistas empleadas en los tres casos de estudio que se seleccionan para esta publicación es 37.

La muestra de actores entrevistados no persigue una representatividad estadística, sino reunir una muestra estratégica y plural de actores relevantes involucrados en el proceso socialmente innovador (Longhurst, 2003). A partir de listados iniciales de iniciativas y actores representativos en los casos donde se coopera con el GAL (Eivissa-Formentera y Serranía Suroeste Sevillana) y del contacto del gerente en el caso de Birse Community Trust (comarca de Birse), el resto de personas se seleccionan de forma intencional y siguiendo el mecanismo de “bola de nieve”. Las entrevistas tratan de cubrir un alto espectro de actores internos (aquellos más involucrados, protagonistas y que se reconocen como parte de la iniciativa), así como los actores externos más destacados (los que participan en aspectos y/o momentos específicos, pero que no se reconocen como protagonistas de la iniciativa). Una vez cubiertos ambos tipos de actores más destacados, el número de entrevistas quedó establecido por el punto de saturación, a partir del cual cada entrevista nueva ya no aportaba elementos significativos ni nuevos para la investigación.

Las entrevistas semi-estructuradas se basaron en guiones abiertos, con el fin de hacer posible un acercamiento flexible a las personas entrevistadas. La entrevista semi-estructurada ofrece la flexibilidad necesaria para plantear en profundidad los temas clave relacionados con las preguntas de investigación según las características de cada persona entrevistada e iniciativa (Valles, 2014). Esto hizo posible la trasmisión de sus percepciones y la emergencia de nuevos elementos relevantes para ellas, aspectos no siempre fáciles de estructurar, especialmente cuando se interpela por reflexiones profundas y conversaciones personalizadas de cada caso individual.

El guion base de las entrevistas recoge un total de 39 preguntas que responden a los elementos identificados en nuestro marco analítico-conceptual (TerriSI): introducción sobre el rol concreto de la persona entrevistada, preguntas sobre el surgimiento de la idea y las principales necesidades o aspiraciones que pretendía cubrir, percepción del contexto territorial, preguntas sobre la red de actores que interviene y principales reconfiguraciones, preguntas sobre las actitudes de los actores, sobre las prácticas y la gobernanza de las mismas (y de la red), sobre el producto, sobre resultados e impactos, así como dos preguntas de conclusión. El guion de preguntas tiene un bloque más o menos común para todas las entrevistas que parte de su versión más extensa en el caso de actores internos impulsores e innovadores. A partir de esa versión base se incluye un bloque personalizado de preguntas que se adaptan al rol específico (muy diverso) de cada entrevistado, con el fin de completar la información sobre el proyecto, el rol determinado de cada actor (seguidor,

externo...) u otros aspectos pendientes. Finalmente, se incluyen cuestiones para complementar la caracterización de la persona entrevistada (edad, municipio de nacimiento, formación, trayectoria laboral, movilidad geográfica, actividades e intereses en tiempo libre, participación activa en entidades asociativas y políticas, etc.).

Los datos empleados de ARS que se emplean en esta investigación están recogidos principalmente por Cristina Herraiz y coinciden en el mismo periodo de tiempo que los datos cualitativos recogidos por el autor. La recogida de datos de ARS se basa en 47 entrevistas estructuradas realizadas a una muestra de actores en los territorios de Ibiza y Formentera. Esta muestra se ha determinado gracias las entrevistas cualitativas realizadas por al autor. Las entrevistas cerradas tienen una duración de 60-90 minutos y están enfocadas a los miembros de la red principal de cada iniciativa, los vinculados a grupos de trabajo, por ejemplo. En ellas se recoge información de cuatro tipos: i) a partir de un generador de nombres se obtiene una muestra de su red personal (mínimo 20, máximo 35 alteri), con relaciones entre alter-alter y la intensidad de la relación entre ego y alter; ii) información atributiva de cada alter (características sociodemográficas, pero también variables sobre la contribución que puedan tener hacia ego); iii) recogida de datos sobre la confianza, antigüedad y frecuencia de la relación a partir de un listado cerrado de los actores clave (o una muestra de estos); iv) información sobre eventos, fuentes de información, actividades, etc., a las que acude cada uno de los actores (egos) y que le son útiles en todo lo relacionado con el proyecto en el que participa. Para el estudio que aquí se presenta solo empleamos resultados derivados de la interacción entre actores clave (sociored), no de las redes personales de cada actor (egored).

### 3.4.2 *Datos secundarios, literatura gris y observación participante*

Además de la entrevista semi-estructurada, la recogida de datos se realiza a través de literatura gris y datos secundarios (informes, indicadores socioeconómicos, redes sociales digitales, prensa...), lo cual nos ayuda a contextualizar el territorio y documentar el proceso de innovación social, especialmente en aquellos casos que cuentan con información disponible online, que tienen visibilidad en prensa y/o que implican cuestiones legales (revisión de normativas) (Tabla 4).

La entrevista y los datos secundarios y literatura gris se complementan con observación participante. La observación ayuda a perfilar mejor el escenario social real en el que se desarrollan los proyectos mediante nuestra presencia y participación en el mismo. Con ella se recogen nuevos datos sobre el desempeño de las organizaciones en el día a día, las interacciones entre actores del territorio en un ambiente no formal, etc. La Tabla 5 expone algunos casos de nuestra investigación en los que se ha empleado la observación participante. Como parte de las técnicas de observación participante, se utilizó un diario de campo para capturar los propios conocimientos y observaciones del investigador sobre las reuniones y actividades de las iniciativas en las que estaba presente.

También se han fotografiado los escenarios más interesantes que sirven también para estudiar en detalle la interacción de los actores. Uno de los outputs adicionales de la observación participante reside en la generación de confianza investigador-actor, la cual contribuye también a la efectividad de la entrevista semi-estructurada (DeWalt y DeWalt, 2002). Nótese que el periodo prolongado del trabajo de campo en cada territorio ha permitido una relativa cercanía del investigador con los actores, especialmente en el caso de Eivissa-Formentera.

Tabla 4. Principales fuentes de información secundaria y literatura gris empleada como datos en la investigación.  
Fuente: elaboración propia

	Datos secundarios y literatura gris
Ecofeixes	Datos secundarios de IBESTAT (2020), Govern de les Illes Balears (2020) y CBPAE (2020)
	Datos e informes de Ibiza Preservation Fund (2020)
	Artículos de prensa local (Diario de Ibiza...)
Comunidad de Rafal Trobat	Datos secundarios de IBESTAT (2020)
	Datos e informes de Ibiza Preservation Fund (2020)
	Artículos de prensa local (Diario de Ibiza...)
	Entradas en la web de la asociación de vecinos ( <a href="http://www.rafaltrobat.es">http://www.rafaltrobat.es</a> )
Aliança Mar Blava	Trípticos y folletos facilitados por los miembros
	Datos secundarios de IBESTAT (2020)
	Datos e informes de Ibiza Preservation Fund (2020)
	Artículos de prensa local (Diario de Ibiza...)
Cooperativa del Camp	Información de la web (memorias anuales, notas de prensa, etc.), disponible aquí: <a href="https://drive.google.com/drive/folders/1RgJjQwlSRF_rHIjKJbj0iv_z6mG9U0Kx">https://drive.google.com/drive/folders/1RgJjQwlSRF_rHIjKJbj0iv_z6mG9U0Kx</a>
	Publicaciones en redes sociales (Facebook)
	Datos secundarios de IBESTAT (2020)
	Artículos de prensa local (Diario de Ibiza...)
Birse Community Trust	Publicaciones en redes sociales (Facebook)
	Revisión de normativa legal (convenio del Cens de Terres)
	Revisión de normativa legal (Land Reform, Community Empowerment (Scotland) Act...)
	Entradas e informes disponibles en la web BCT: <a href="https://www.birsecommunitytrust.org.uk">https://www.birsecommunitytrust.org.uk</a>
	Datos secundarios de Scottish Government (2016c)

### 3.5 Análisis de los datos

Para proceder al análisis de datos, todas las entrevistas semi-estructuradas han sido transcritas. Para ello, se ha empleado el software F4 (versión para Mac) y una versión adaptada del protocolo de

transcripción propuesto por Jefferson (2004). La transcripción ha tratado de mantener el anonimato de las personas entrevistadas, de tal manera que al emplear citas literales en los resultados no pudiera identificarse la identidad de las mismas u otras personas a las que se hace referencia en el texto. El análisis de datos secundarios y literatura gris implica la creación de figuras y el cálculo de indicadores básicos de contextualización territorial. Asimismo, parte de estas fuentes se examinan a través del análisis documental. El análisis documental es un procedimiento sistemático para examinar fuentes que contienen texto e imágenes grabadas sin la intervención de los investigadores (Bowen, 2009).

Tabla 5. Ejemplos de escenarios de observación participante realizada en la investigación. Fuente: elaboración propia

Escenarios de observación participante	Elementos de observación
Curso sobre producción agrícola organizado por APAEEF y Ecofeixes	Interacción entre actores de la asociación y la cooperativa
	Conversaciones informales
	Nivel de participación de cada actor
	Preguntas que realiza cada actor
Feria agropecuaria	Interacción entre actores de diferentes cooperativas
	Actividades y ubicación de cada organización/cooperativa
	Asistencia e interés del público en cada organización/cooperativa
Reunión del equipo directivo en BCT	Asistencia y nivel de participación de cada actor en la reunión
	Temas que se tratan y discuten

Toda la información de las entrevistas, notas de observación participante y análisis documental se someten al mismo proceso de análisis cualitativo de contenidos, o *qualitative text analysis* en la nomenclatura de Kuckartz (2014). Para ello se emplea un software de análisis de datos cualitativos, MAXQDA 18 (Kuckartz y Rädiker, 2019). El análisis cualitativo es de naturaleza temática y sigue las siguientes fases: i) segmentación del texto; ii) codificación deductiva a partir de TerriSI; iii) codificación inductiva; iv) análisis por categorías.

El análisis de esta investigación se beneficia de datos de Análisis de Redes Sociales (ARS). La autora del análisis de esta dimensión del estudio es Cristina Herraiz. La información de ARS se trata mediante el software UCINET, el cual permite crear una visualización de las redes sociocéntricas y el cálculo de un conjunto de indicadores de redes sociales que nos permiten observar cambios en el sistema relacional antes y durante el proceso de innovación. En este trabajo se emplea el Índice de Jaccard (IJ), el cual mide el grado de similitud entre dos conjuntos, en nuestro caso, de la red social actual y anterior a la creación del proyecto. Su valor se sitúa entre 0 y 1. Los valores

más cercanos a 0 indican un mayor cambio en la red social entre ambos conjuntos temporales. El resto de indicadores que se emplean aquí (confianza y frecuencia de contacto de las relaciones) se calculan mediante Excel. En la frecuencia de contacto se utilizan tres niveles: alta, media y baja. La frecuencia de contacto alta comprende los contactos diarios, semanales y quincenales, la media los contactos mensuales, y la baja los trimestrales y anuales.



## PARTE IV. RESULTADOS

Este capítulo constituye el núcleo empírico del estudio, imprescindible para resolver las preguntas de investigación. En particular, a lo largo de la exposición de resultados damos cumplimiento al Objetivo de investigación 3: Caracterizar procesos de innovación social a partir de casos reales en territorios rurales, de acuerdo con los elementos definitorios de la innovación social identificados en el marco analítico-conceptual de la investigación, TerriSI. El primer capítulo introduce las áreas de estudio (Islas Pitiusas y la comarca de Birse). A continuación, se profundiza, uno por uno, en todos los casos de estudio, en el siguiente orden: Ecofeixes, Cooperativa del Camp y Birse Community Trust.

### 1 INTRODUCCIÓN A LAS ÁREAS DE ESTUDIO

#### 1.1 Illes Pitiüses (Eivissa y Formentera): Un territorio rural bajo presión urbana

Eivissa y Formentera, también reconocidas como las Islas Pitiusas, forman parte de las Islas Baleares. Representan un área integrada bien definida por la insularidad, y forman parte de la misma área LEADER (GALEF Grupo LEADER Eivissa-Formentera<sup>12</sup>) (Mapa 1). Ambas islas son de alto valor natural y constituyen centros turísticos internacionales (Pons & Rullan, 2014). Tienen una organización política particular dentro del Estado español, el Consell Insular, una estructura de gobierno a nivel de cada isla, entre la escala municipal y la regional.

La isla de Eivissa es la más grande (Figura 6), con casi 150.000 habitantes en 2019, un peso de la población femenina similar al masculino (49 %) y una densidad de población de más de 200 habitantes/km<sup>2</sup>. Está formada por cinco municipios (Sant Antoni de Portmany, Sant Joan de la Labritja, Santa Eulària des Riu, Sant Josep de Sa Talaia i Eivissa), cuatro de los cuales suman más de 20.000 habitantes (Figura 4). Entre estos, la ciudad de Eivissa es el principal asentamiento urbano con 50.000 habitantes.

La población de Formentera es considerablemente menor a la de Eivissa (Figura 5). Según cifras de 2019, la isla supera los 12.000 habitantes, tiene un peso de la población femenina ligeramente inferior a la masculina (47 %) y sobrepasa los 100 habitantes/km<sup>2</sup>. El Consell Insular de Formentera es la única estructura administrativa de la isla y abarca seis asentamientos urbanos destacados, que van desde los 400 a los 2.000 habitantes: La Savina, Sant Francesc de Formentera, Sant Ferran de ses Roques, Es Caló de Sant Agustí, El Pilar de la Mola i Es Pujols.

---

<sup>12</sup> <http://www.leadereivissaiformentera.com>

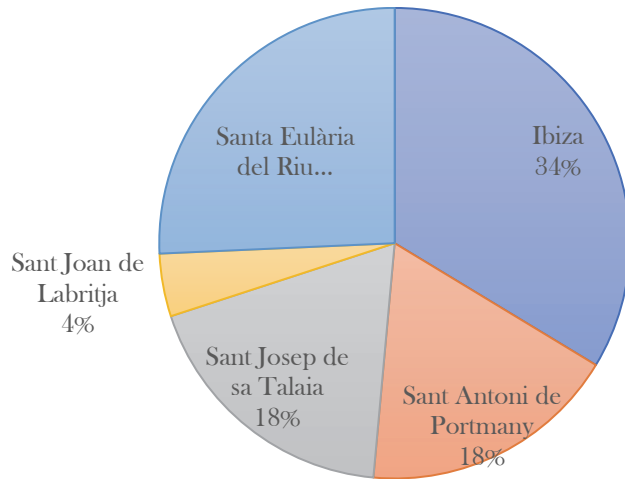


Figura 4. Distribución de la población de la isla de Eivissa por municipios en 2019. Elaboración propia a partir de datos del Padrón Municipal del Instituto Nacional de Estadística.

Tabla 6. Distribución de la población en porcentajes según núcleos urbanos y entidades singulares o diseminado (año 2019). Fuente: elaboración propia a partir de datos del Padrón en Ibestat

	Eivissa	Formentera	Islas Baleares
Población en núcleos y entidad singulares	83	43	92
Población en diseminado	17	57	8

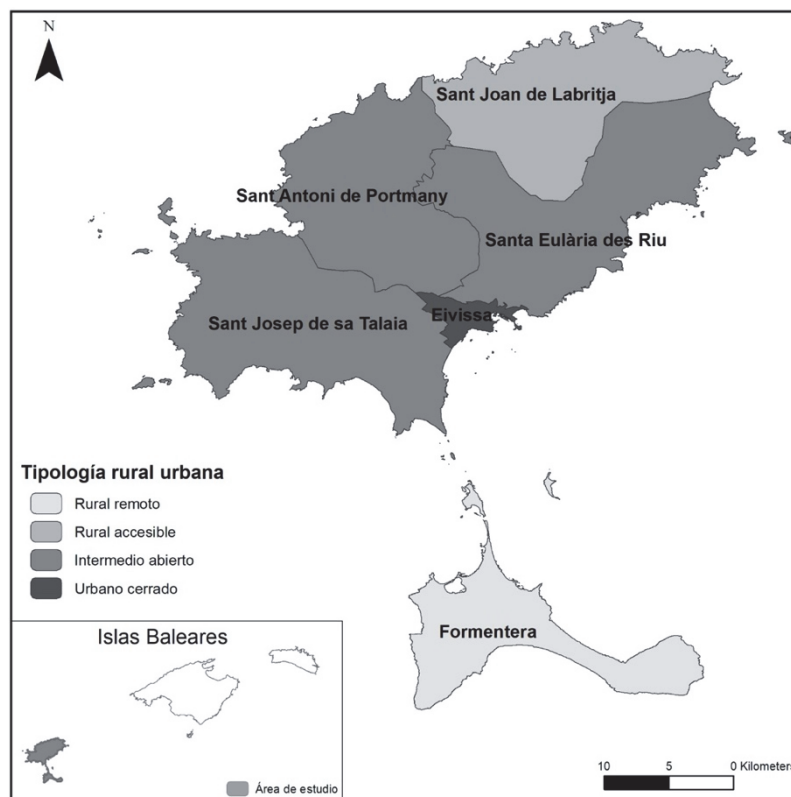
A pesar de las cifras anteriores, la mayor parte de ambas islas tiene un marcado carácter rural, especialmente Formentera, ampliamente reconocido por su población, lo que explica su inclusión en LEADER. Esto, además, está patente en el gran peso de población distribuida en áreas de diseminado, que en el caso de Formentera supera el 50 % (Tabla 6). De hecho, la dispersión de la población es una de las características históricas de la estructura territorial pitiusa: “no existieron núcleos de población hasta principios de los años sesenta del siglo XX, con la llegada de los turistas y de la inmigración. De hecho, en las Pitiusas había un único casco urbano: la ciudad de Eivissa” (Prats, 2009: 308). Si bien, en la actualidad, en ambas islas la densidad y configuración del poblamiento (ocupación de suelo rústico), funcionalmente tienen características urbanas (Prats, 2009).

Durante los últimos 20 años, la evolución demográfica de ambas islas refleja un aumento notable de población. Entre 1998 y 2019, la población de la isla de Eivissa se ha incrementado más de un 70 %. Esta cifra, en el caso de Formentera, supera el 100 %, esto es, el doble. Sin embargo, el ritmo de crecimiento demográfico en el conjunto de las Islas Baleares ha sido significativamente menor, con un crecimiento del 44 % entre 1998 y 2019.



Tabla 7. Afiliaciones a la Seguridad Social por sector económico. Año 2019. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ibestat.

Sectores de actividad	Eivissa		Sectores de actividad	Formentera	
Hostelería	23.828	34,9%	Hostelería	2.788	48,1%
Resto de servicios	10.089	14,8%	Comercio	902	15,6%
Comercio	10.055	14,7%	Resto de servicios	609	10,5%
Construcción	7.792	11,4%	Construcción	417	7,2%
Transporte	4.172	6,1%	Administración Pública	389	6,7%
Servicios sociales y sanitarios	3.497	5,1%	Transporte	277	4,8%
Industria y energía	2.461	3,6%	Servicios sociales y sanitarios	123	2,1%
Administración Pública	1.715	2,5%	Industria y energía	89	1,5%
Otros	1.627	2,4%	Agricultura, ganadería y pesca	69	1,2%
Educación	1.157	1,7%	Actividades inmobiliarias	58	1,0%
Actividades inmobiliarias	1.027	1,5%	Otros	45	0,8%
Agricultura, ganadería y pesca	527	0,8%	Educación	15	0,3%
Actividades financieras	250	0,4%	Actividades financieras	14	0,2%
<b>Total</b>	<b>68.197</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total</b>	<b>5.795</b>	<b>100%</b>



Mapa 1. Tipología urbana rural de Eivissa-Formentera según Goerlich, Reig y Cantarino (2016). Fuente: Herraiz, Vercher y Esparcia (2019)

El principal motivo del gran crecimiento de población en Eivissa y Formentera es la llegada de nuevos residentes. El saldo migratorio en 2019 en Eivissa fue de más de 3.700 personas, siendo en su mayoría resultado de un saldo favorable en la población extranjera. En Formentera, en cambio, el saldo para el mismo año fue mucho menor, 31 habitantes, con un flujo notable tanto de llegada como de salida de población. En cualquier caso, una de las características destacadas de las Pitiusas es la elevada presencia de población extranjera. En el año 2019 la población extranjera residente en la isla de Eivissa era de casi un 25 % y en Formentera de casi el 40 %.

El crecimiento poblacional de Eivissa y Formentera está ligado a un modelo económico basado en el turismo y en el elevado atractivo que genera su entorno natural y sociocultural para ubicar segundas residencias. Como refleja la Tabla 7, la hostelería es la actividad económica que mayor número de afiliaciones a la Seguridad Social<sup>13</sup> generó en 2019, tanto en Eivissa como en Formentera. En este último caso, el peso del sector fue aún más significativo, casi el 50 %.



Figura 5. Paisaje de las Reservas Naturales de Es Vedrà, Es Vedranell y los islotes de Poniente (izquierda). Paisaje agrario en Eivissa (derecha). Fuente: foto tomada por Néstor Vercher (autor) durante el trabajo de campo. Pedania de Santa Agnès de Coloma (Sant Antoni de Portmany), Sant Josep de Sa Talaia, Octubre 2017.

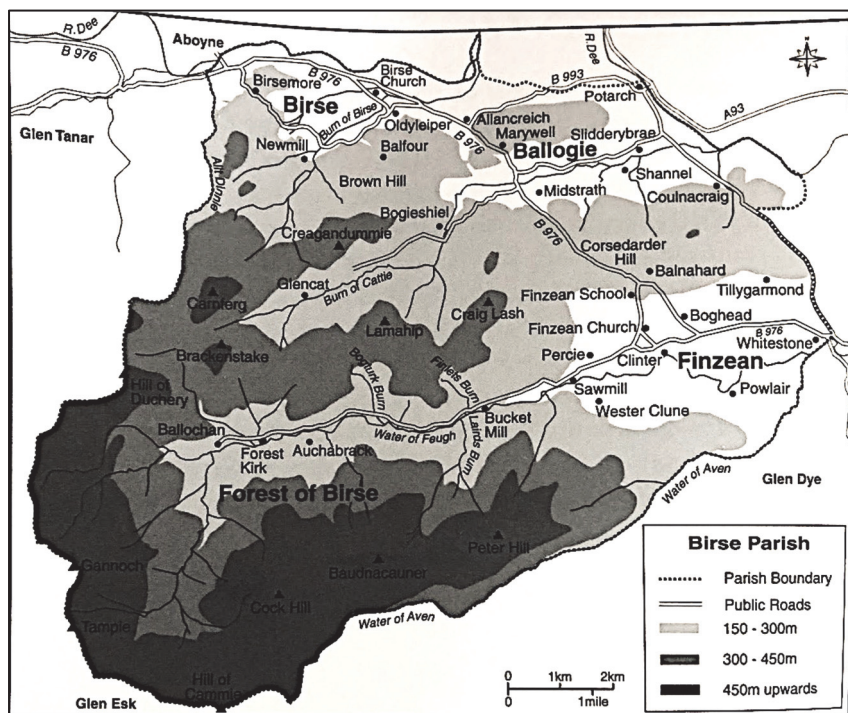


Figura 6. Cap de Barbaria (izquierda) y vista general de la isla de Formentera (derecha). Fuente: foto tomada por Néstor Vercher (autor) durante el trabajo de campo. Sant Francesc Xavier y Pilar de les Moles, Enero 2018.

<sup>13</sup> Se recomienda revisar la metodología de las estadísticas de afiliaciones a la Seguridad Social para una mejor comprensión de estas cifras: <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/EstadisticasPresupuestosEstudios/Estadisticas/EST8/EST10/EST290/EST292/EST294>

## 1.2 La comarca de Birse (Birse parish)

La comarca de Birse (o parroquia de Birse, en términos literales del inglés) es un área de 125 km<sup>2</sup> ubicada en el lado sur del río Dee, en el municipio de Aberdeenshire, al noreste de Escocia. La comarca tiene cuatro partes principales: los tres asentamientos de población que representan las comunidades de Finzean, Birse y Ballogie, y el bosque deshabitado de Birse, que cubre más de una cuarta parte del área local (Mapa 2). Las parroquias civiles en Escocia pueden datarse del siglo XIX. Hoy en día, las parroquias civiles tienen competencias gubernamentales débiles. Los ayuntamientos conservan la capacidad formal más alta de gobierno local, mientras que algunas parroquias, como la parroquia de Birse, aún conservan cierta identidad comunitaria a través, entre otros, de organizaciones a nivel parroquial como *Birse Community Trust (BCT)*.



Mapa 2. Localización y asentamientos en la parroquia de Birse (Aberdeenshire, Escocia). Fuente: Callander (2000)

La población comarcal ha disminuido a lo largo del siglo XX hasta 1980, como consecuencia del conocido proceso de despoblación rural y el crecimiento de las ciudades. Sin embargo, la población de Birse empezó a aumentar desde los años ochenta hasta la actualidad debido, principalmente, al auge de la industria del petróleo y gas en Aberdeen y el subyacente efecto de retención de población y llegada de nuevos pobladores. La proximidad a Aberdeen (44 km) influyó en este proceso. Con ello, también cambió la estructura económica del territorio, de un sistema

principalmente agrario a un aumento de los servicios y la expansión del mercado local de trabajo hacia la ciudad (Figura 7).

Los documentos de Birse Community Trust estiman que la población parroquial se sitúa entre los 700 y 750 habitantes, y registra alrededor de 280 hogares, lo que supone unos 6 habitantes/km<sup>2</sup>. La mitad de esta población se asentaría en Finzean y la otra mitad en Birse y Ballogie.



Figura 7. Paisaje agrario en Finzean. Fuente: foto tomada por Néstor Vercher (autor) durante el trabajo de campo. Finzean, Octubre 2018

La recogida de datos a nivel parroquial y de sus sub-comunidades es compleja en el sistema estadístico escocés. Aboyne y South Deeside es la agregación de tres zonas de datos, el nivel *data zone*. A este nivel de datos, la parroquia de Birse se divide en esas dos áreas: Birse se encuentra en Aboyne y South Deeside 04, mientras que Finzean y Ballogie se encuentran en Aboyne y South Deeside 05. Los datos disponibles muestran una población entre 550 y 700 en cada área de Aboyne y South Deeside. La masculinización es más significativa en Aboyne y South Deeside-05, mientras que encontramos un equilibrio en Aboyne y South Deeside-04. En ambos lugares, la estructura por edades es bastante similar. Los niños y las personas en edad de trabajar tienen una mayor presencia que en toda el área de Aboyne y South Deeside (Tabla 8).

Tabla 8. Población y estructura de edades en las áreas que integran la parroquia de Birse. Cifras en porcentajes para el año 2017. Fuente. Elaboración propia a partir de National Records of Scotland

Área	Total (personas)	Hombres	Mujeres	< 16	16 – 64	65 y más
Aboyne and South Deeside - 04	666	49,8	50,2	16,7	63,5	19,8
Aboyne and South Deeside - 05	660	61,1	56,8	19,4	61,1	19,5
Aboyne and South Deeside	5325	50,4	49,6	19	59,9	21,1

La comarca de Birse no puede catalogarse como zona rural significativamente desfavorecida. El Índice Escocés de Privación Múltiple<sup>14</sup> de 2016, en inglés *Scottish Index of Multiple Deprivation* (SIMD), muestra que estas áreas están situadas en el octavo y séptimo decil y que son especialmente fuertes en términos de empleo y salud. Por ejemplo, sólo el 8 % de los hogares está por debajo del 60 % del ingreso familiar medio escocés en Aboyne y South Desside-05, y Aboyne y Souht Desside-04. Sin embargo, la ubicación y el acceso a los servicios es la principal debilidad, especialmente el transporte público y la oferta comercial (Figura 8).

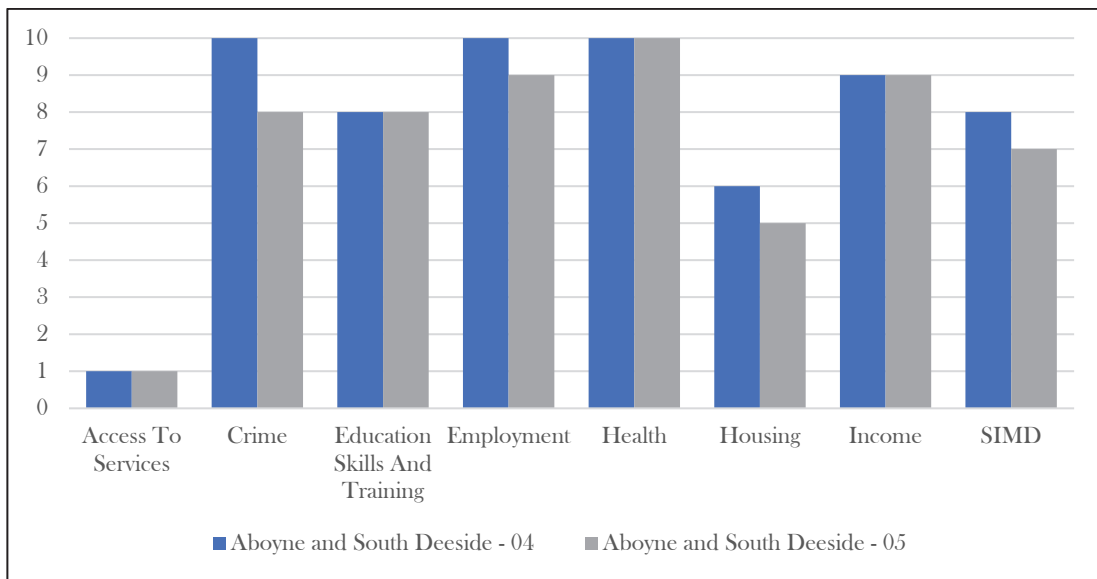


Figura 8. El Indicador Escocés de Privación Múltiple (SIMD) en las áreas a nivel data zone que integran la parroquia de Birse. Año 2016. Fuente: Scottish Government (2016c). Mapa interactivo en: <https://simd.scot/#/simd2020/BTTTTT/9/-4.0000/55.9000/>

## 2 ECOFEIXES (EIVISSA)

### 2.1 Contexto

Sin la agricultura y la ganadería no se puede entender el pasado reciente de Eivissa. Han sido actividades especialmente importantes para la subsistencia y autoconsumo de las familias y, en la actualidad, siguen siendo un elemento esencial en el carácter, la identidad y el paisaje de la isla. Sin embargo, del auge del turismo en los sesenta y su posterior consolidación como monocultivo económico se ha derivado un abandono progresivo de suelo y actividad agrícolas hacia actividades

<sup>14</sup> El SIMD es una estadística que mide la privación o exclusión de la población, basada en un indicador territorial, que cubre aspectos de ingresos, empleo, educación, salud, acceso a servicios, crimen y vivienda. El SIMD clasifica las zonas de datos desde las más desfavorecidas (en el puesto 1) hasta las menos desfavorecidas (en el puesto 6,976).

inmobiliarias. La pérdida de peso de la agricultura en la economía del territorio es tal que en 2020 apenas representa el 0,8 % de las afiliaciones a la Seguridad Social (ver Tabla 7).

El reducido sector agrícola de las islas pitiusas se ve afectado por los “costes de la insularidad”. Esto implica limitaciones sustanciales, por ejemplo, en términos de extensión de suelo disponible, recursos energéticos y agua, transporte e infraestructuras económicas o en el tamaño de los mercados. En esta línea, la agricultura pitiusa encuentra dificultades para competir con la agricultura peninsular y se restringe a la inestabilidad de la demanda en temporada estival, lo que conlleva problemas en la organización de la producción y del trabajo.

El modelo económico de la isla ha propiciado una agricultura fundamentalmente a tiempo parcial, compatible con otras actividades económicas, por ejemplo, en el sector turístico e inmobiliario. Este modelo también es entendido y, además, apoyado desde las instituciones públicas. El peso del sector agrícola en Eivissa, en descenso desde la segunda mitad del siglo XX, experimentó un cambio de tendencia durante los primeros años del siglo XXI. Entre los factores que han fomentado esa recuperación de las afiliaciones está un cambio legislativo en el que se desvinculaban las ayudas a jóvenes agricultores de la inversión inicial, fomentando así la puesta en marcha de nuevas iniciativas independientemente de su tamaño.

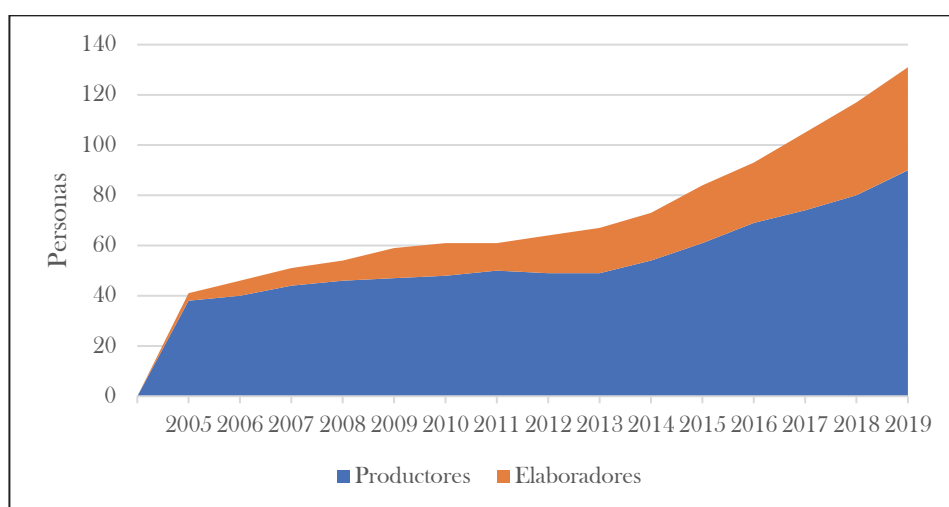


Figura 9. Productores y elaboradores en ecológico en Eivissa. Fuente: elaboración propia a partir de datos de CBPAE (2020)

La evolución de la producción ecológica es particularmente positiva, tanto en Eivissa como en el conjunto de las Islas Baleares. En el periodo comprendido entre 2008 y 2019, el número de productores ecológicos se han incrementado un 96 %, y el de elaboradores un 413 %, con un total de 90 productores y 41 elaboradores (Figura 9). Asimismo, la superficie en hectáreas dedicada a prácticas ecológicas (consolidadas, en reconversión o en primer año de prácticas) creció más de un 120 % para el mismo periodo, hasta un total de 770 ha (Figura 10). El auge de la agricultura ecológica

en Eivissa responde, en parte, a la creciente preocupación por el paisaje y la necesidad de actividades alternativas al turismo que estén enraizadas en la cultura y el medio ambiente del territorio. Las prácticas de autoconsumo y agroturismo ecológicos han evolucionado hacia explotaciones más productivas, no obstante, en la misma línea que el conjunto del sector agrícola, pocas explotaciones implican (o permiten) una dedicación a tiempo completo.

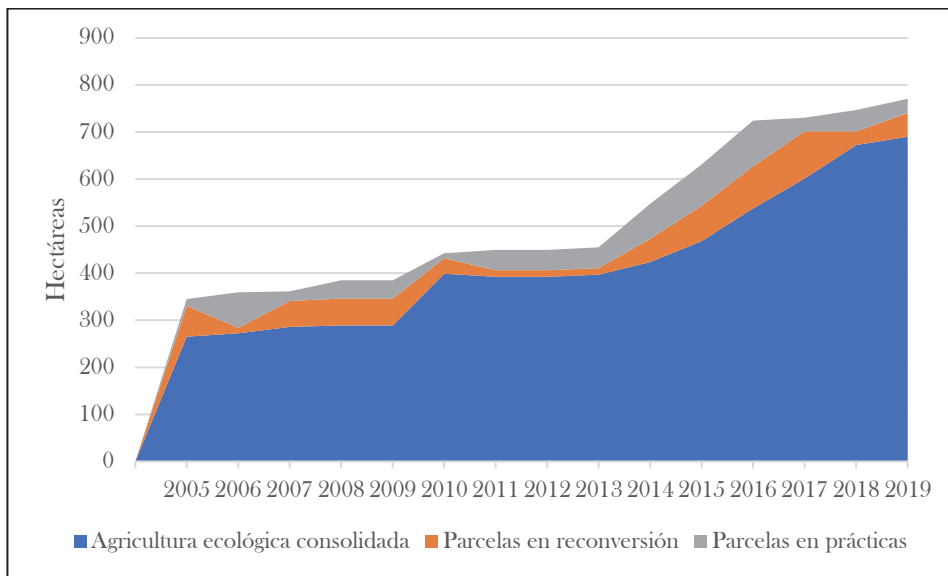


Figura 10. Superficie dedicada a la agricultura ecológica en Eivissa. Fuente: elaboración propia a partir de datos de CBPAE (2020)

El incremento de la producción ecológica también ha ido acompañado de un mayor consumo del producto local y de campañas para mejorar su visibilidad. Tanto el producto local como el ecológico (con sus solapamientos), son sectores donde se experimenta un exceso de demanda y en los que la oferta aún carece de la organización productiva suficiente para abastecer el mercado local. Sin embargo, se erigen como estrategias eficaces para la diferenciación de producto y la mejora de la competitividad de la agricultura insular. Las condiciones territoriales de Eivissa hacen de la agricultura ecológica una actividad deseable. Aunque, como ocurre también en otras áreas del Estado, la agricultura es una opción poco atractiva para la mayoría de las nuevas generaciones.

Las cifras de la agricultura ecológica, pese a desvelar un crecimiento importante, no desbloquean la hegemonía del sector agrícola convencional en el territorio. El sector agrario ibicenco ha estado principalmente dominado por la agricultura convencional, en torno a la actividad de tres cooperativas: la Cooperativa de Sant Antoni, la Cooperativa Agrícola de Santa Eulàlia y Agroevivissa S. Coop. Se trata de cooperativas con una asentada tradición en el territorio, y con una composición de socios notablemente envejecida. La propia trayectoria del territorio ha producido un salto generacional en las relaciones de la población local con el sector agrícola en general.

La agricultura ecológica de la isla ha contado tradicionalmente con un menor grado de organización como sector propio. Anterior a la configuración de Ecofeixes en 2013, la Cooperativa de Sant Antoni es el único actor de la agricultura convencional que ofrecía (y sigue ofreciendo) algunos suministros y apoyo formativo. La *Associació de Productors d'Agricultura Ecològica d'Eivissa i Formentera* (APAEFF) ha sido el principal actor aglutinador de interesados en la agricultura ecológica. Se trata de una organización que, desde 2001, promueve el consumo y la producción ecológica y local. Los componentes de APAEFF son productores aislados, simpatizantes y productores ligados a agroturismos. Desde su conformación, la cifra de productores socios está alrededor de 11. Algunos productores de la isla se han mantenido desalineados a esta asociación. Las principales actividades que llevan a cabo son la formación aplicada a la agroecología, el asesoramiento técnico, la promoción del producto de sus socios y en ferias y talleres del sector, o proyectos como un banco de tierras. Sin embargo, a nivel de organización económica, la actividad no se ha articulado a través de APAEFF, entidad jurídica sin capacidad para ello, sino a partir de la acción individual de productores, ya sea con distribución directa a comercios, hoteles, restaurantes, etc., o la venta directa en fincas a hogares.

## 2.2 Necesidades y oportunidades territoriales

### 2.2.1 Cambio agrícola y sostenibilidad

Los agricultores dedicados a la agricultura ecológica han sostenido un estigma peyorativo en la isla en el cual se les calificaba de movimiento alternativo y periférico. Sin embargo, a pesar del supuesto carácter residual, tratan de llevar a cabo un cambio estructural en favor de la actividad agroecológica. Los actores que conforman Ecofeixes pretenden contribuir a la construcción de un modelo económico alternativo en la isla, más diversificado, que recupere usos tradicionales del suelo, que ponga de nuevo en valor el tradicional paisaje rural de la isla y respetuoso con el medio ambiente:

“També hi ha ideologia amb açò. Volem presentar una alternativa d'illa diferent a la actual. Hi ha un economia alternativa que es pot crear en aquesta illa que no és el turisme i l'especulació urbanística. És el model que hi havia fa 50 anys. A la Península pot ser aquesta transformació del model agrari i fugida a les ciutats es va produir en la segona meitat del s.XX, però a les illes va arribar més tard [...] Els nostres besavis no es que foren agricultors, es que eren els nostres avis, ho tenim més propet, i tornar a donar l'ús de les terres de l'illa [...] no tenim la mateixa ideologia política, però sí compartim uns principis sobre el territori: volem donar-li una visió diferent a l'especulatiu-urbanístic. [...] El producte ecològic es demanda molt, també des de l'elitisme, no tindria que ser així [...] En part, el mateix turisme que impossibilita els nostres projectes consumeix el nostre producte també, i el fa viable” [ECO\_17\_Miembro de Ecofeixes].



“Mi objetivo, creo que lo compartimos, es que la isla no se contamine con químicos, que los acuíferos no se contaminen con venenos y que las personas comamos cosas sanas y que nuestro producto tenga un precio asequible igual que el otro producto [convencional]” [ECO\_05\_Miembro de Ecofeixes].

“Nosaltres volem que les Balears siguin agroecològiques, i tot el món, però començant per aquí. Que la gent ho entenga, no hi altre futur. Estem destruint la terra i destruint-nos nosaltres, és lo que està passant: enfermetats, contaminació de sòl, aigües. És tan fàcil i tant complicat d'entendre-ho [ECO\_14\_Miembro de Ecofeixes].

Con esta nueva fórmula, los actores del sector también pretendían contribuir a un precio justo para el agricultor, algo complejo en el mercado global agrícola y necesario para conseguir una dedicación completa:

“Nosaltres volíem que no es fes únicament comerç just amb el producte de fora, sinó que el soci cobrés un preu just per al producte que portava a la cooperativa. Així que el 80% del preu de la facturació se l'emporten els socis i el 20% queda romanent per pagar les despeses [...] La mitjana de l'increment d'origen que s'hi paga als agricultors al preu final que paga el consumidor és un 500%! I això nosaltres, aquí no podíem permetre quan l'empresa era dels propis productors. No, no ho podíem permetre. Per això ho hem fet d'aquesta manera. Se pot veure com una idea molt local però, sinó les persones no s'anaven a dedicar professionalment a l'agricultura si no tenien el preu just pel seu producte. Així i tot ja costa molt sobreviure amb la venda del producte agrari [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

Ecofeixes podía contribuir también a mejorar la competitividad local mediante la diferenciación de producto (ecológico y local) y la reducción de la dependencia de los precios peninsulares:

“Sempre ens veien com quatre *hippies*. El que passa que ara som quatre *hippies* que duquem quatre anys treballant i que la seua cooperativa cada vegada creix més i que veuen que el futur va per ací. Perquè el producte convencional està super atacat amb el producte de fora. I el nostre està diferenciat respecte el producte de fora. Per què et penses que nosaltres vam decidir aquest producte? Vale, perquè cuida del medi ambient, molt bé, tot això està molt polític. Però jo com economista tinc que veure l'altra part, que és un producte diferenciat i que és la única forma de que el productor tinga el millor preu per al seu producte. Aquí cada volta que diuen [señala las instalaciones de Agroevivissa] *els preus de volta estan uff, es que ja està la tomata a 4 cèntims, com anem a vendre la nostra!* (.) Nosaltres mai hem tingut aquest discussió ↑ Jo no mire els preus de fora de convencional” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

### 2.2.2 Dificultades de comercialización y falta de profesionalización

La comercialización del producto ecológico es el principal problema que tenían los agricultores y que pretendían resolver con la configuración de esta iniciativa. La comercialización se producía principalmente mediante venta directa en fincas de pequeña escala o la venta a pequeños minoristas, un modelo disperso y de agricultores aislados muy exigente para estos. A ello cabía sumar la falta de planificación, necesaria para atender correctamente el mercado local. Los problemas de comercialización y la propia naturaleza de la agricultura en Eivissa conllevaban que pocos agricultores se dedicaran a tiempo completo y que ni si quiera adoptaran una actividad realmente profesional. Por ejemplo, no realizaban una adecuada contabilidad de los costes en el ejercicio de la venta directa a consumidor final y a minoristas. Existían, además, ineficiencias a resolver, como las pérdidas de producto no vendido, la falta de variedad o la coincidencia en el tiempo de producción y excedentes entre explotaciones. Por tanto, en esencia, existía un problema de oferta en la agricultura ecológica de la isla:

“En APAEEF fèiem compres conjuntes i arrel d’això ens varem donar compte de que una associació es feia curta com per a manejar tanta activitat econòmica, aquí és on surten els problemes [...] APAEEF funcionava individualment i, a banda, no hi havia estructura de mercat i ho varem crear nosaltres. Ara mateix és encara una mica precària, vull dir, tampoc no hi és un àmbit professional, però bé, estem bastant més avançats que fa deu anys [...] l’objectiu era i és una implicació conjunta amb la comercialització”. [ECO\_07\_Antiguo miembro de Ecofeixes].

“Lo que faltaba era distribución y que cada uno iba por nuestra cuenta y que la distribución era difícil, porque que el agricultor sea buen productor y que lo haga todo consume mucho tiempo, entonces la distribución era lo más difícil [...] no podíamos llegar a tantos sitios tampoco ni ofrecer tanta variedad de producto”. [ECO\_05\_Miembro de Ecofeixes].

“Tots ens deien que necessitaven comercialitzar i que era molt complicat comercialitzar. Quasi tots ho feien desde punts de venda directa a les pròpies finques. Això feia que perdessin producte o que tots tinguessin la mateixa producció al mateix moment, i tenir tot el excedent al mateix moment, quan en realitat havia quatre finques produint. Algo que pareix insòlit. Perquè no planificaven, no es posaven d’acord, no anaven als mateixos llocs de vendre...” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

La constitución de una cooperativa de agricultura ecológica que agrupara a gran parte de los productores del territorio significaba un cambio organizativo sustancial en el territorio, no solo en términos de comercialización, sino también en la construcción de un mercado claramente diferenciado del producto convencional:

“Volíem entrar amb una marca que digueixi clar que era ecològic, no volíem comercialitzar qualsevol producte. Era difícil perquè hi ha qui no tenia quantitat, altres poca varietat [...] però va molt poc a poc. Tenim problemes amb els clients, ens demanen ser més constants i tenir més coses” [ECO\_19\_Miembro de Ecofeixes].

### *2.2.3 Aprovechar la demanda local insatisfecha*

Los problemas de comercialización y profesionalización eran más evidentes ante una creciente demanda de producto ecológico en la isla. Las plataformas de comercialización de producto ecológico, más allá de los pequeños agricultores aislados, tenían un producto de origen externo. Una oferta en ecológico y local seguía siendo una demanda insatisfecha y un nicho de mercado por desarrollar en un territorio donde se disponía de una población relativamente más interesada en el producto ecológico que otros territorios del Estado.

“Una de les coses que vèiem és que les finques eren poques i la demanda anava creixent. Una finca sola no podia gestionar si de colp arribava un restaurant i deia: vull 100 Kg., de tomata cada setmana. Això era treballar amb molts quilos. I per a una finca sols gestionar el sembrar, planificar, dur, vendre..., molta feina. Pensàvem que ajuntant-nos podríem posar a l’abast de la societat d’Eivissa lo que és producte ecològic. Que pugui arribar a la gent el producte i compartir despeses, assessorament, etc., això és un plus.” [ECO\_14\_Miembro de Ecofeixes].

La demanda que llegaba a los productores aislados era una demanda comprometida con el producto local y ecológico, con un anclaje mayor en la población local residente que en la demanda turística, aunque con posibilidades de abrirse mercado en un pequeño segmento del turismo:

“Cada vegada hi ha més demanda i hi ha més consciència de la població del que menges i de la qualitat dels aliments. A Eivissa hi ha un conjunt de població local, sobretot resident, que està molt conscienciada amb la importància del que mengen i que hi estan disposats a pagar inclús un plus per la seva seguretat alimentària, i aquesta demanda a Eivissa hi és. Crec que el gran consumidor de producte ecològic és el resident local. El resident que està tot l’any aquí. L’estranger que té casa aquí i viu aquí tot l’any és el que més mira per la cultura i tot açò. I és lògic que el sector correspongui també amb aquesta demanda [...] El turisme de massa que tenim aquí ni valora això, ni els empresaris ho volen pagar perquè no competeix en preu. Ara, és cert que cada vegada més hi ha un sector del turisme que demanda i valora aquestes coses. Ara hi ha hotels rurals, agroturismes, petits hotels que comencen a oferir productes i també s’obri un nou camp dins d’aquí, però no podem dir que el turisme passarà a consum ecològic, però el mateix segment que s’obri en la societat s’obrirà al segment d’ecoturisme” [ECO\_18\_Responsable político Consell d’Eivissa].

## 2.3 Desencadenantes

### 2.3.1 Estancamiento de APAEEF

La desarticulación de APAEEF es, paradójicamente, el punto de arranque de la iniciativa de Ecofeixes. Según los testimonios, la gestión de APAEEF antes de 2010 se había orientado a pequeños productores sin vinculación profesional, lo que desanimó a aquellos socios interesados en otro modelo más proclive al crecimiento de la agricultura ecológica en el territorio y su profesionalización.

“APAEEF ja existia. Lo que van tenir un paró molt gros, de varios anys, fins i tot cinc anys. Perquè la persona, bueno això m’ho comentàven els agricultors, perquè la persona que s’estava fent càrrec durant fa un temps estava adreçant-ho molt a petits horts familiars. Què passa, que els agricultors que es volien dedicar professionalment a l’activitat agrària se sentien una mica desamparats i no sentien que s’estigueren fent activitats des d’APAEEF que anaren adreçades a ells. Així que es varen deslligar i va quedar molt desmebrada APAEEF.” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

“El que passa és que va haver un procés de canvi en APAEEF on la gent amb plantejaments més de simpatitzants de l’agricultura ecològica, però sense aspiració de ser productors professionals, van prendre la direcció de l’organització. I clar, això als qui volien dedicar-s’hi, va frenar. Es va estancar un temps. Tot aquest procés [la innovació que estudiamos] ve perquè va canviar precisament això. Va haver un canvi de junta directiva i van prendre de nou la direcció els agricultors amb més interès professional. I bueno, va començar tot açò.” [GAL\_01\_Equipo técnico del GAL].

La crisis económica de 2008 contribuyó a la paralización de la actividad de la organización, pues las asociaciones como APAEEF vieron reducidos sus ingresos derivados de subvenciones públicas:

“Laboralment, el que va passar és que les associacions, a partir de 2008, els fons van deixar d’entrar i clar, si estàs preocupat perquè no vas a poder aplegar a pagar els gastos no pots fer una feina professional i va ser quan, bueno, no es pot fer més [...] va passar que fins a l’any 2008 les administracions donaven més per a projectes d’aquest tipus a diverses associacions i a partir d’aquell moment varen canviar radicalment de postura i incomplia la pròpia administració les seves obligacions i compromisos, i això és el que fa és una cadena que afecta a tothom, i al final el que més patia és el que viu de la seva feina. Hi ha gent que té més capacitat d’assumir aquest tipus de situacions, però arriba un moment que hi ha una capacitat nul·la [...] també pot ser que la gestió hagués pogut ser d’un altra manera, però va ser com va ser i és per això que el tema d’Ecofeixes va ser lligat a que professionalment ja teníem fetes les expectatives que hi eren, vendre el material per damunt de tot i teníem una

estructura que no coincidía amb els objectius d'altres persones que tenien un altre tipus d'objectius" [ECO\_07\_Antiguo miembro de Ecofeixes].

### *2.3.2 Entrada de un nuevo actor*

Después del parón prolongado de APAEEF, desde la Junta Directiva de la asociación se trató de recuperar la actividad organizativa y contribuir a la dinamización del sector. Para ello, se recurrió a una persona con formación económica e interesada en la agroecología para asistir y diseñar la estrategia de revitalización de la organización y del sector, quien más tarde ocupará la gerencia de Ecofeixes (ECO\_02). El reciente regreso de este actor a la isla, y su nueva incorporación a la organización y al sector (no como agricultor) es, sin duda, un hecho clave que determina el comienzo de la iniciativa en cuestión. La entrada de este actor en la iniciativa no es completamente casual. Existen tres ejes interconectados que vinculan previamente este actor con los actores de la iniciativa y con el territorio: a) es un actor local, aunque residía en el extranjero previamente a su incorporación a APAEEF; b) existían lazos familiares con miembros de APAEEF; c) conocía el tejido de productores en ecológico a través de la participación en un estudio realizado tiempo atrás desde una organización ecologista local (Amics de la Terra), en el que se exploraba la situación del sector de la agricultura ecológica en Eivissa:

“Els seus caps pensants, diguem així, la seua junta directiva [de APAEEF], va trobar l'any 2010 que havia que tornar a engegar el procés. I ECO\_05, que estava l'altre dia, que explicava el banc de terres, és la meua tieta. I jo justament a l'any 2009, a final de 2009, tornava de fer un màster a Londres de globalització i desenvolupament. Venia molt adreçada aquí Eivissa a promoure l'activitat agrícola. Jo sóc economista i deia no podem destinar-nos només al turisme, hi ha que ficar els ous a diferents cistelles, que és el que sempre diuen els economistes. I venia una miqueta en aquest pensament, de fer altres activitats a l'illa. I la meua tieta ho va pensar i m'ho va dir: pues ella està il·lusionada amb això, necessitem algú, potser ella està interessada, i van comptar amb mi”. [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

### *2.3.3 Proyecto LEADER*

Uno de los hitos que marcan la emergencia de la innovación a estudio en el sector agroecológico ibicenco es la configuración de un proyecto LEADER desde de GALEF, el GAL Eivissa-Formentera. La conformación de una cooperativa es resultado de este proyecto LEADER, que se inicia en 2010 y pretende dinamizar la agricultura ecológica a través de la identificación de las necesidades del sector:

“Los objetivos eran dinamizar el sector agrario ecológico de las Islas Pitiusas; el objetivo específico ha sido promover la oferta y la demanda de producto local ecológico. Además, hay los objetivos colaterales: generar ocupación dentro del sector primario, aumentar la profesionalización del sector, diversificar la economía local, conservar el medio ambiente y la diversidad biológica y conservar las tradiciones locales” [Web de GALEF].

Después de todo el proceso de desarrollo del proyecto LEADER, pese que no se incorporaba como objetivo en su diseño, se consideró necesario configurar una nueva organización económica que diera solución a las necesidades de comercialización de los productos de agricultura ecológica y favoreciera la colaboración y trabajo conjunto entre productores del territorio. Una nueva figura jurídica para la comercialización era imprescindible, más allá de APAEEF, y se optó por la de sociedad cooperativa. De este modo, agrupando alrededor de 12 productores vinculados a APAEEF, se constituye la cooperativa Ecofeixes.

“Vam anar a parlar amb GAL\_01 [equip tècnic del GAL], els membres de la junta directiva d'APAEEF i jo, i li vam presentar una mica quin seria el projecte. [...] Vam destinar un pressupost per dinamitzar l'agricultura ecològica a l'illa. I així va començar tot, amb aquest projecte de dinamització. Jo vaig seguir parlant amb els agricultors i vaig detectar una mica quines eren les seues necessitats [...] Així que vàrem decidir a partir d'aquí crear Ecofeixes”. [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

El proyecto LEADER recogía *inputs* de estudios y trabajos previos, tanto del nuevo actor que lidera el proceso de innovación (ECO\_02) como del Consell d'Eivissa y el GAL. Aunque este proyecto lo podemos delimitar como el inicio del proceso de innovación social, cabe remarcar que la constitución de una cooperativa no estaba entre las líneas de actuación previamente definidas, sino que es un efecto que se deriva a lo largo del proceso de estudio de las necesidades del sector y una sería de actividades iniciales.

“Jo havia marcat unes línies d'actuació. Li deia a GAL\_01, jo treballaré amb banc de terres, etc., però això era coses que jo ja havia recollit en anterioritat. Amb el projecte anterior. Jo ja sabia quines eren les necessitats perquè jo ja havia fet coses. Així que jo vaig crear les línies d'actuació més o menys, també perquè GAL\_01 em va deixar uns manuals que s'havien utilitzat anteriorment per una altra persona. S'havien fet uns DAFOS del sector agroecològic a l'illa. Però allí no s'havia utilitzat per res, ni s'havien repartit a ningú. O sea...[expressió de sorpresa]. S'havien fet uns DAFOS i s'havien deixat en caixes al consell insular. I des d'allí no s'havia fomentat res perquè com l'APAEEF també es va quedar paralitzada per aquesta manca de socis i de participació de les persones [...] I d'allí i del que havia recollit de les entrevistes doncs vaig fer unes línies d'actuació. I el treballar conjuntament i aunar esforços entre agricultors era una de les línies d'actuació. Que la idea final fos crear una cooperativa, no. Ni siquiera em passa al cap perquè era una cosa molt

grossa. No depenia de mi, no podia posar això com un indicador perquè depenia de moltes persones, no de mi” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

El primer paso del proceso innovador pretende fomentar la colaboración entre agricultores en ecológico a través de la conformación de un grupo de consumo, al cual servían de forma coordinada. A partir de esta actividad es cuando, efectivamente, se decide constituir una cooperativa de trabajo.

“I tot va començar a fer que ells treballessin conjuntament creant un grup de consum a Sant Antoni. A un bar de una de les persones sòcies. Vam començar a fer cistelles tancades i persones que volien formar part del grup de consum venien i les recollien un cop a la setmana. I tots els agricultors portaven els seus productes allí, al grup de consum [...] Així que treballant conjuntament vàrem veure que APAEEF no podia usar-se com a figura per comercialitzar els productes dels socis, sinó que es necessitava una empresa, una entitat jurídica de tipus mercantil per poder comercialitzar els productes. I perquè ells realment es pogueren guanyar la vida. Perquè això al final eren vint cistelles al cap i a la fi, vull dir, per poder viure d'això havíem de produir molt més. I l'any 2013 ens volíem ja crear com a cooperativa”. [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

## **2.4 Actores internos**

Los actores que participan activamente en el funcionamiento del proyecto y se identifican como parte de la iniciativa (actores internos) son: APAEEF, el actor que ocupa la posición de gerente de la cooperativa y los propios agricultores/as (Figura 11).

### *2.4.1 APAEEF*

En primer lugar, APAEEF está en el origen de Ecofeixes y el proceso innovador en la agricultura ecológica de Eivissa. Se trata de una asociación constituida en 2001 que promueve el consumo y la producción ecológica y local. Se compone tanto de simpatizantes como de productores. Las principales actividades que llevan a cabo son la formación aplicada a la agroecología, el asesoramiento técnico a sus socios, la promoción del producto de sus socios y conocimientos en ferias y talleres del sector y, además, han coordinado un proyecto sobre un banco de tierras. Su acción es fundamentalmente en la isla de Eivissa, aunque sus estatutos delimitan un alcance espacial también en la isla de Formentera. APAEEF es una entidad de la Economía Social y Solidaria, sin ánimo de lucro, basada en las relaciones informales entre sus socios y en sus intereses privados. No obstante, el fin de sus actividades tiene un beneficio social evidente para el conjunto del territorio y más allá de este.

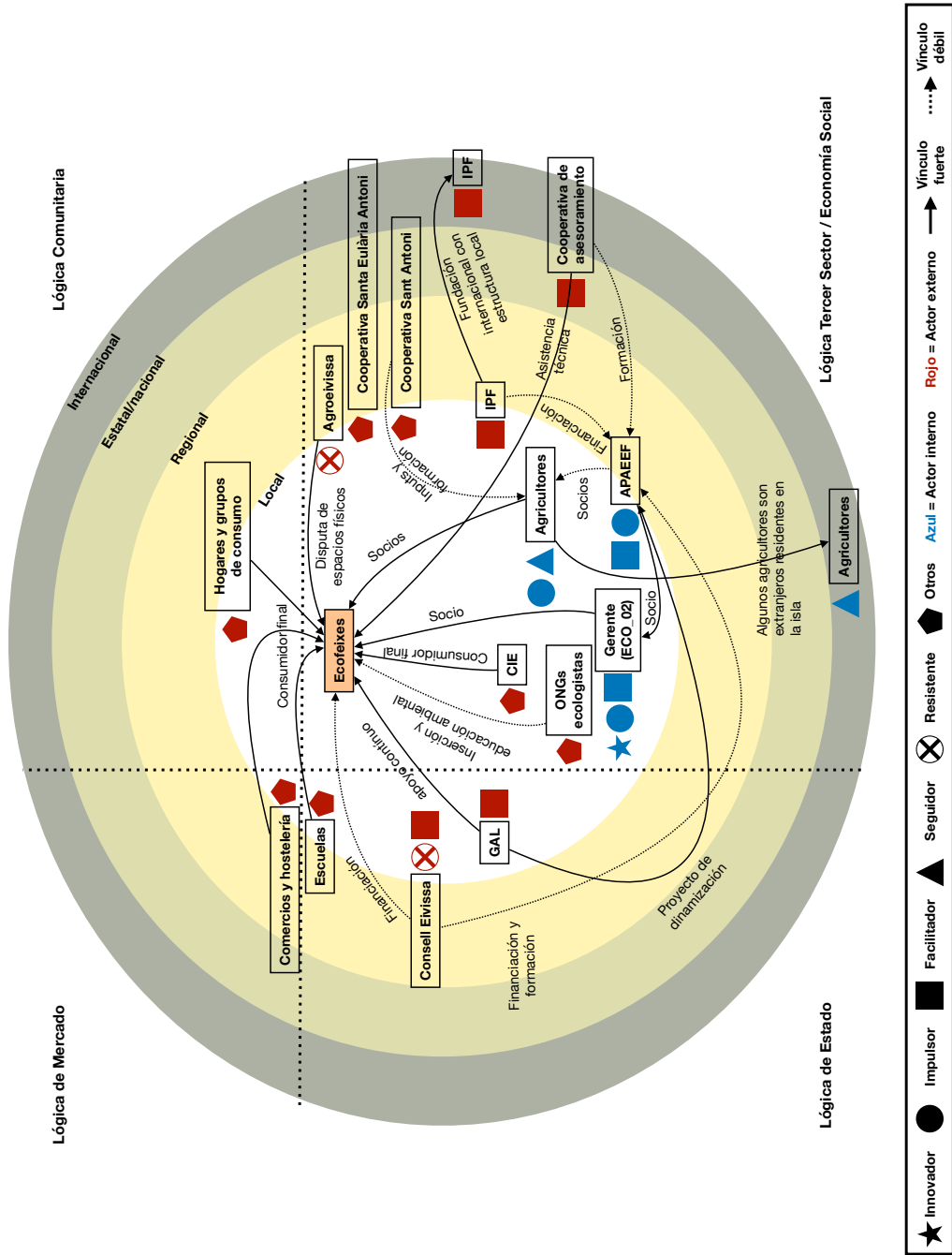


Figura 11. Sistema de actores y sus vínculos en el proceso de Ecofeixes. Elaboración propia



El rol de APAEEF en esta iniciativa es de actor impulsor y facilitador. Su papel como impulsor se debe a que es desde esta organización donde surge la necesidad de plantear proyectos y estrategias para revitalizar el sector. Por otro lado, su papel en la facilitación se explica por su rol nutriendo Ecofeixes de gran parte de los agricultores socios a la cooperativa. Igualmente, es desde la Junta Directiva de APAEEF que se consigue involucrar a una persona para que lidere y coordine el proceso de cambio, si bien otras personas también han acompañado y coordinado también dicho proceso, las cuales conforman el núcleo esencial de la actividad de la organización de productores. El papel facilitador de APAEEF también es importante por la coordinación que existe entre esta organización y la cooperativa Ecofeixes. De algún modo, son parte de un mismo movimiento, siendo Ecofeixes la rama mercantil de APAEEF y, esta última, la organización que vehicula las necesidades formativas y de promoción. A ello cabe sumar el rol de APAEEF en la configuración de redes con actores públicos y otras entidades de la Economía Social, a disposición de la cooperativa en numerosas ocasiones.

#### *2.4.2 Gerente de la cooperativa (ECO\_02)*

Gracias al papel facilitador de miembros de APAEEF emerge otro de los actores clave en este proceso, la persona que podemos identificar como actor innovador e impulsor de Ecofeixes (ECO\_02). Es un actor local, en tanto que es originario de Eivissa, aunque en el momento del inicio del proceso regresa del extranjero y empieza a colaborar por primera vez con APAEEF, por lo que, en cierto modo, supone un impulso externo al sector: “I jo justament a l’any 2009, a final de 2009, tornava de fer un màster a Londres de globalització i desenvolupament. Venia molt adreçada aquí Eivissa a promoure l’activitat agrícola” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes]. Es una de las personas esenciales aportando nuevas ideas e instigando la transformación organizativa del sector. APAEEF consigue movilizar a una persona joven con formación económica, interesada en la agroecología, con gran motivación y capacidad de trabajo que, además, tiene redes en la economía social a nivel regional, por ejemplo, en banca ética.

El actor en cuestión ejerce un rol innovador, impulsor y facilitador. Su participación, en un primer momento, consistía en dinamizar la agroecología en la isla y dar solución a los principales problemas de los agricultores. Representa la persona que, mayormente, diseña el proyecto LEADER y traza las principales necesidades y soluciones del sector, entre ellas, la conformación de una cooperativa de trabajo. Además, se involucra por completo en la puesta en marcha de la cooperativa y ejerce un cierto liderazgo:

“[Entrevistador: ¿Que destacarías que ha sido muy positivo para Ecofeixes? ¿Cuál crees que ha sido el factor determinante de que las cosas hayan salido adelante?] Para mí la constancia

de ECO\_02, una directora con esa capacidad de enfoque, de decir quiero eso y voy a por eso, es fundamental” [ECO\_05\_Miembro de Ecofeixes].

ECO\_02 es una persona con experiencia previa en la agroecología local, en tanto que había colaborado con otra organización ecologista en un estudio exploratorio del sector en la isla. Esto le permitía conocer de primera mano la situación de cada productor, establecer relaciones personales y, así, diseñar propuestas. No obstante, este actor no es agricultor. ECO\_02 dedicó importantes esfuerzos para conseguir apoyo institucional, tanto del Consell como del Grupo de Acción Local, con el fin de diseñar una estrategia y financiar un proyecto de dinamización del sector. Con posterioridad al proyecto LEADER, como resultado de su dedicación voluntaria y un cierto liderazgo entre los agricultores del sector durante la etapa de conceptualización y puesta en marcha de la cooperativa, termina ejerciendo la gerencia de la nueva cooperativa. De este modo, aunque su vinculación con la cooperativa Ecofeixes es formal y obtiene una compensación económica en forma de salario, se trata de un actor que se encuadra, mayormente, dentro de la lógica de la Economía Social. Su clara vinculación con esta, su dedicación prácticamente voluntaria durante el inicio del proyecto y su actual posición responden a unos fines con un claro beneficio social y colectivo, compatible con fines lucrativos de segundo orden:

“La nostra estructura era mínima. Així que vam intentar treballar pues..., com deia, amb el mínim [...] jo ho feia molt altruïstament a l’inici. Després vaig dir, mira olots, que siestic aquí cada dia 24h, he de cobrar algo ↑. Jo he estat cobrant de l’any 2013, 2014, 2015..., el meu salari era 8000 euros a l’any (h). I me pagava els autònoms i tot això, vull dir, perquè s’hi feu una idea. I els gastos no eren reals, però es que tampoc era real l’ajuda que se’ns estava donant desde l’administració per al què estàvem fent.” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

### 2.4.3 *Agricultores*

- Descripción

La pieza angular de la iniciativa son los agricultores socios de la cooperativa. Son los que, en mayor medida, justifican la existencia de la misma. Entre los miembros de Ecofeixes encontramos muchas mujeres y fundamentalmente se trata de personas nacidas en Eivissa (Tabla 9). En muchos casos son personas con formación elevada, no necesariamente relacionada con la agricultura, y de perfil marcadamente joven, pues existen varios socios de menos de 30 años y pocos rebasan los 40. El perfil joven de los socios explica la baja experiencia agrícola, con alguna excepción. De hecho, apenas tres agricultores se dedican exclusivamente a la agricultura ecológica, es decir, la mayoría tienen otros empleos como principal fuente de ingresos. La dedicación de los socios agricultores a la agricultura y, en particular, a la ecológica se deriva de un interés por la sostenibilidad y un anhelo de

reconexión con la cultura y el medio ambiente del territorio y con las actividades de sus antepasados, especialmente con dos generaciones previas. El componente puramente de mercado, es decir, la consecución de beneficio, existe, pero en la mayoría de los agricultores no es más relevante que los objetivos socioambientales. Por este motivo, en el Figura 11 los agricultores ocupan el espacio de una lógica intermedia de Economía Social. Los siguientes testimonios son buena muestra de los perfiles de algunos de estos agricultores:

“Són persones que han acabat la carrera, han començat a treballar en el seu sector, no els ha agradat o han tornat a l'illa, han sentit aquest desarrelament de la seua cultura, de la cultura eivissenca, i han volgut tornar als seus orígens. Per tant, no tenen ni idea de cultivar perquè s'han saltat una generació. Els seus pares ja no cultivaven en la major part d'ells. Després són gent que tenen molts pocs fons perquè han començat just a treballar. En aquest sector sí tenim relleu generacional. Estan tots entre mitjana d'edat, estan en no arriba a 40 anys, 35-40 anys” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

“Jo vaig fer la llicenciatura en dret en la Universitat de Barcelona, després vaig cursar el master en dret ambiental en la universitat Rovira i Virgili a Tarragona i ja vaig entrar a l'agricultura ecològica, vaig anar informant-me. Aquí els meus avis tenien terres en desús perquè els meus pares s'havien dedicat a altres feines, però els meus avis sí que varen ser agricultors. Per tornar a ficar-les en marxa em vaig acollir al pla d'ajudes per l'agricultura de joves agricultors. Vaig veure que era bastant quantiosa l'ajuda, ara no sembla tant quantiosa després de tota l' inversió que s'ha de fer (h), però vaig trobar una finestra que em va semblar una bona oportunitat, i, bé, em vaig tirar de cap” [ECO\_17\_Miembro de Ecofeixes].

“A APAEEF jo vaig arribar perquè els camps estaven abandonats i em donaven molta tristor i plorava. Jo soc d'aquí, d'Eivissa, i veure com els paisatges, com el món rural s'anava enfonsant..., i pensava, algo he de fer, no? [...] Bueno en venia dels papàs, que en estiu ells estaven de majorals i ells cultivaven allí i de petita m'agradava molt, tenien animals, i els records de la llet del celler d'allí... Tenien una vaca i tinc molts records, sembraven patates, però els meus pares no s'han dedicat mai. H'hagut un salt generacional ací a Eivissa que està molt marcat, i els nés tornem altra vegada als camps”. [ECO\_14\_Miembro de Ecofeixes].

“Jo sóc enginyer agrònom, tinc un despatx d'enginyeria i de topografia [...], a nivell personal estava la finca del meu pare. Jo vaig tornar d'estudiar fora, l'havien abandonat i tenia ganes de tornar-la a recuperar. Vaig començar, vaig netejar-la i em vaig posar a sembrar ecològic i a veure què puc fer. Els primers anys que vaig sembrar tenia que anar a vendre i jo no volia vendre, el que volia era treballar sota terra, millorar allò [...] Els nostres pares [de los agricultores de Ecofeixes en general] varen deixar les terres per temes de treball. Pensaren que al sector turístic guanyarien més diners per pagar els estudis dels seus fills. Els fills hem estudiat i nosaltres hem tornat. Molta gent ja està ficada a lo ecològic. Ho vam intentar recuperar, no com abans, però sí és gent que s'estima la terra, gent al voltant dels quaranta anys” [ECO\_19\_Miembro de Ecofeixes].

Tabla 9. Listado de agricultores/as entrevistados que forman o formaban parte de Ecofeixes. Fuente: elaboración propia

Agricultor/a	Edad	Sexo	Origen	Estudios	Dedicación
ECO_05	46-60	Mujer	Local	Secundarios	Parcial
ECO_19	36-45	Mujer	Local	Superiores	Parcial
ECO_12	36-45	Mujer	Local	Superiores	Parcial
ECO_06	>60	Hombre	Local	Primarios	Completa
ECO_07	36-45	Hombre	Local	Superiores	Parcial
ECO_09	<36	Hombre	Local	Superiores	Parcial
ECO_11	36-45	Hombre	Nacional	Superiores	Parcial
ECO_13	>60	Mujer	Local	Secundarios	Parcial
ECO_14	36-45	Mujer	Local	Secundarios	Parcial
ECO_16	46-60	Mujer	Internacional	Superiores	Completa
ECO_17	<36	Hombre	Local	Superiores	Completa

Aunque excepcional, también existen miembros con un perfil diferente. Por ejemplo, agricultores de edad más avanzada, con origen en la agricultura convencional y con una visión más centrada en la producción, o actores que no son originarios de la isla:

“Yo he hecho un curso de permacultura en Holanda, después yo muy ilusionada porque ¡qué mundo! Lo que yo conocía era las oficinas, la vida en la ciudad, porque yo soy nacida en Ámsterdam, toda mi vida, por lo menos 35 años. Pero después de este curso me abrió el mundo más, de esta manera que puedo trabajar en este sector, no sólo divertirme, viajar... Conocí a un hombre \*\*\* [cita un nombre], esta es su finca y nos hemos conocido en Ámsterdam. Su finca es muy vieja, su familia ha cultivado verduras para llevarlas a la ciudad. Nos encontramos en una terraza y hablamos del tema de la agricultura, de su finca, y yo dije: *yo voy a visitarte un día y nos conocemos más y me muestras tu finca*. ¡Yo he hecho esto unos años después, y en unas semanas estaba buscando un huerto y quería cultivarlo aquí! [...] Hace cinco años que vine”[ECO\_16\_Miembro de Ecofeixes].

“Jo havia estat en agricultura convencional, però abans els barcos tardaven molt més en arribar aci (h) i els preus van abaixar molt. Els costos d’aquí són molt més elevats que a la península per produir, i quan vaig veure allò, o tenia que tancar o passar-me a l’agricultura ecològica. Me’n vaig passar a l’agricultura ecològica perquè en menys producció hi ha millors preus [...] si no és a base d’ajudes que tenen, no crec que puguin tirar endavant [els agricultors convencionals]. [ECO\_06\_Miembro de Ecofeixes].

- Difusión del proyecto

La difusión del proceso entre los agricultores se realiza, fundamentalmente, a través de APAEEF. Es por ello que en un inicio los socios de la cooperativa eran originariamente integrantes de APAEEF que deciden integrarse en el proyecto. No obstante, otros agricultores que se suman posteriormente al proyecto llegan a él mediante diferentes canales. O bien eran próximos a otros

agricultores y el “boca a boca” les permitía contactar con la cooperativa, o bien recibían algún tipo de información en internet, redes sociales, etc., y decidían establecer un contacto que, normalmente, ECO\_02 se encargaba de gestionar.

“Açò [Ecofeixes] naix des del nucli d’APAEF. Són socis d’APAEF que se van voler ajuntar, i qui vulgui pujar serà benvingut [...] encara que no tots els socis d’APAEF se sumaren. Hi ha gent que es dedica a fer patata només i ja té la seva patata venuda al restaurant i doncs bé... Ja té els seus clients, la seva línia i li va bé, és així. Ecofeixes és una cooperativa, i com a tal s’ha de treballar amb cooperativa”. [ECO\_14\_Miembro de Ecofeixes].

“El procés va ser així, jo per internet ja vaig descobrir que existien [Ecofeixes]. Aleshores vaig descobrir que la direcció d’Ecofeixes la tenia ECO\_02, qui jo coneixia d’abans perquè érem paisans de \*\*\* [cita un municipi] i havíem anat a \*\*\* [cita una activitat d’oci] junts. Vaja, que érem coneguts. I ja ens varem posar en contacte i varem tenir una reunió amb ECO\_02, jo i unes altres persones que volíem afegir-se a Ecofeixes, i ens va dir com era el procés. Em vaig unir a Apaeef perquè hi havia un tema dels tècnics, per poder comptar amb les ajudes dels tècnics agrícoles, quan vaig tenir els tècnics vaig començar i em vaig incorporar a Ecofeixes quan ja duia un any intentant fer així les coses, és a dir, amb un professional darrere que no fós amateur” [ECO\_17\_Miembro de Ecofeixes].

“Coneixia un grup de gent que estava una mica enredats amb el tema de l’agricultura ecològica, vaig conèixer a ECO\_02, a ECO\_07, a ECO\_14..., i em varen parlar d’Ecofeixes. Actualment és gent que està començant i que els interessa produir. Muntàrem esta cooperativa per a millorar i, sobre tot, pel tema de la distribució”. [ECO\_19\_Miembro de Ecofeixes].

“\*\*\* [cita el nom d’un company i propietari local de les terres que treballa] conoce a mucha gente que está dentro, ECO\_05, por ejemplo, y escuchó esta noticia de que iban a empezar una cooperativa. Estuve el primer año dentro de la organización colaborando, hemos probado y después ok. Y cada año más, me he sentido más integrada, más interesada en el espíritu cooperativo, y al final me ha gustado mucho. Por ejemplo, ECO\_14, ECO\_02, ECO\_05 son mujeres de mi edad” [ECO\_16\_Miembro de Ecofeixes].

- Modelos de agricultura, conflictos y composición de la cooperativa

Entre los agricultores socios existen diferenciales notables en términos de producción. Encontramos socios con elevado volumen de producción, a veces de unos pocos cultivos, y otros agricultores que producen bajas cantidades. Esto se debe a que existen personas con dedicación completa y otras con dedicación parcial, y también al grado de conocimiento en los cultivos o profesionalización. Los siguientes entrevistados demuestran estas diferentes dedicaciones:

“Molts es dediquen a temps parcial. Després tenen que entendre que has de tenir una dedicació...vull dir, si per guanyar un salari de 1000 euros al mes en qualsevol feina has de dedicar vuit hores al dia, en agricultura també. I això costa molt d’entendre també. No passa

que la gent duga una finca molt grossa i que tinga una dedicació de vuit hores al dia a l'agricultura. Quan això passi, jo crec que sí podrem viure. Un agricultor podria perfectament facturar 14000 euros a l'any, minimitzant les seues despeses. Això s'està intentant. Primer estem intentant que siguin agricultors, que encara no ho són, i quan ja siguin agricultors els farem empresaris". [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

"Tot són gent que tenen un altra feina i això ho fan al seu temps lliure i amb el seu sou. Per exemple, ara que ha vingut un auditor per informar de les ajudes a nivell europeu, perquè hi ha gent que està a temps parcial. Jornada completa no hi han tants, però a temps parcial sí. Doncs han demanat ajudes per a poder deixar la feina i començar a ser una mica més productius" [ECO\_19\_Miembro de Ecofeixes].

"A octubre de 2016 ja estava donat d'alta com autònom professional, perquè el meu cas és a temps complet [...] en Ecofeixes hay gente que hace su trabajo y luego a tiempo parcial esto, hay gente que tienen trabajadores y luego ellos tienen simplemente la explotación, pero con trabajadores y ellos tienen un trabajo a parte, y hay gente que lo hace profesional, que somos un par" [ECO\_17\_Miembro de Ecofeixes].

Además, el siguiente actor, bajo una perspectiva externa y con conocimiento técnicos, diferencia claramente la actitud y proceder de muchos agricultores de Ecofeixes con los de la agricultura convencional:

"uah...això és anarquia (h) [...] l'agricultura té una cosa, que has d'anar molt al darrere. El bon pagès és un persona regular, constant, que fa les coses quan toca, en el moment que toca perquè sap que això és la feina, és l'essència de la feina. Perquè si ho fas tard tens més feina, culls menys i acabes fent la feina igual. Llavors, molt mal negoci en aquest sentit. Però amb aquest tipus de pena passa. I en som conscients, eh! Jo a nivell d'estratègia jo sí que intento fer els cultius més importants als pagesos que sé que són més fiables, encara que siguin a temps parcial. Encara que d'una dia a l'altre pot canviar perquè tal o qual. La meua feina ha de ser més psicològica de *vinga equipo, som-hi*. [...] Normalment amb els pagesos convencionals són ells que m'apreten: *a veure Borja aquesta plaga tal...* I amb aquests a vegades he de ser jo qui va darrere per a que planten i reguen. Potser ara exagero, però una mica és la meua forma d'intervenir en aquest context ludicofestivo d'Ecofeixes (h). I també al ser una cosa secundària, aquests gran interès de vincular la salvació d'Eivissa a través d'Ecofeixes, també hi ha...no sé. Però hem de produir tio, perquè si no produim res..." [ECO\_04\_Asesor técnico externo].

El grado de dedicación y profesionalización se asocia al modelo de agricultura que desarrollan. Si bien todos siguen las normas de la agricultura ecológica certificada, unos pocos miembros de la cooperativa se adhieren a la corriente de la permacultura. De ello se deriva que algunos puedan centrar su actividad exclusivamente en incrementar la producción final y otros, por su parte, vean más limitada su capacidad relativa de producir por los condicionantes que implica el

enfoque de la permacultura. El siguiente entrevistado explica de forma muy interesante la inserción del enfoque de la permacultura en algunos productores de Ecofeixes, ejemplificando las diferencias entre aquellos agricultores que optan por un modelo u otro:

“Mira, quan vaig arribar em vaig veure que això [la permacultura] havia calat molt fort. Els manuals de permacultura són molt bonics i salvarem el món. Vull dir, mira jo que sé. La penya va a comprar-se una cola i uns tejanos, però amb l’agricultura a vegades tio, li fotem una càrrega que pa qué. Perquè l’has de fer ecològica, local, permacultura, d’un sistema més freak, el freaky següent [...] Dit això, hi ha tots aquests manuals i propostes de permacultura que són interessants. La teoria de la permacultura és molt bonica perquè és un sistema global de circulació d’energia, circulació de nutrients, que tot siga sostenible. Llavors, amb això, perfecte, perfectíssim [...] Ara, a mi la part que m’apassiona i la part que sóc un expert és l’horticultura ecològica, [fa una so de exhalació en la boca exagerada per tal de mostrar dubte o desenaix entre models], [...] Però hi ha un punt que compartim molt clar, que per tenir produccions bones, el que necessita una finca hortícola per subsistir econòmicament és produccions altes [...] I jo tinc molt clar que és així [...] Llavors en Ecofeixes em trobe penya que està una mica amb això. Alguns més disposats a canviar i altres menys. L’efecte és total. Els que volen canviar menys, i això ho hem parlat obertament, i al final trien ells [...] Però els qui resisteixen una miqueta més a canviar, que hi ha una o dues finques, és produeix molt menys. Són faves comptades. Ho hem vist aquests anys, que es produeix molt menys. En canvi hi ha productors com ECO\_12, per exemple, que fa aquest cultiu tradicional que l’havia après de la cosa familiar i té unes produccions altíssimes, boníssimes, professionals”. [ECO\_04\_Asesor técnico externo]. De cierto modo, la existencia de diferentes grados de dedicación y profesionalización, así como diferentes modelos de agricultura ecológica, ha sido un factor entre los que han provocado tensiones y conflicto en el seno de la cooperativa.

“Ens dóna més mals de caps que altra cosa perquè és incerta la producció. Aquest pagesos [los de permacultura], clar, fas la planificació i jo ja sé que les finques que són més així plantaran quan podran. I no tens garantida la producció que tu saps que pot donar la planta. I això a nivell d’Ecofeixes, a nivell de grup, és un problema també, no ens enganyem. Ecofeixes va en dos sentits. Ha de donar serveis als seus socis i per això és totalment legítim de que els productors marquen la línia de treball. I, d’altra banda, els productors també han de ser conscients, i això s’ha parlat i penso que són conscients, que també ha de donar un servei al grup. Ecofeixes per situar-se en el mercat d’Eivissa ha de ser un subministrador fiable. No tenim clients tants friquis que ens accepten tot. Tens algun però són pocs. I està molt clar que has de donar un servei estàndard en la majoria de clients [...] Llavors, si no ets fiable de cara al grup. Clar si havies de tenir albergina, la tomaca i el pebrot, i et falla el pebrot, clar els clients també volen varietat i la cooperativa també ha de tenir ingressos per pagar l’assessorament, pagar la infraestructra... I són en aquestes dues direccions les que hi ha aquest petit conflicte...” [ECO\_04\_Asesor técnico externo].

“Nos ha supuesto a todos más de un disgusto y un trabajo y un cambio de mentalidad, y es verdad, yo misma como productora recolectaba unas lechuguitas finísimas, pequeñitas, tan bonitas... Y luego me decían que esa lechuga no la podían vender, porque en la tienda las quieren más grandes. Y yo, *pero si esta lechuga es lo más hermoso que te puedas imaginar (h), pero si le hemos puesto un bocage*, que es un tipo de abono. Es verdad, mañana esa lechuga tiene las cuatro hojas caídas y no la quiere nadie y el consumidor no la compra, si viene alguien a la finca y la ve así más fresquita y tal , pues claro que la compra, pero como yo he estado trabajando muchísimo en la distribución pues he visto las dos caras de la moneda y he comprendido que teníamos que ir a hacer un producto un poquito más bueno, más adaptado a la comercialización [...] al principio hubieron muchas más resistencias porque claro, si está riquísimo, si es super bonito ¿por qué la gente no lo quiere? No sirve de nada culpar a la gente de algo que no entiende” [ECO\_05\_Miembro de Ecofeixes].

En un inicio fueron once los integrantes de APAEEF que decidieron sumarse a la cooperativa. Entre ellos existe un reducido núcleo que fueron impulsores de la iniciativa, mientras que otros, especialmente aquellos que se unieron después, pueden definirse como seguidores (por eso se mantienen ambos símbolos en el Figura 11). Con el tiempo, sin embargo, ha habido algunas variaciones en la composición de los agricultores socios. En 2015 hubo un cambio donde salieron un número considerable de agricultores, algunos de ellos impulsores, y nuevas personas se incorporaron. Sumado a las tensiones motivadas por los modelos de producción y niveles de profesionalización descritos antes, esto se debió principalmente a desencuentros sobre la comercialización del producto y el sentimiento cooperativista. Existía un debate acerca de si llevar toda la producción a la cooperativa o permitir, además, la comercialización individual a otros clientes y la venta directa. Pese a que la cooperativa no permitía en un principio la venta fuera de la cooperativa, era una práctica que se realizaba y terminó por incluirse. Sin embargo, esta decisión no evitó fricciones entre socios que, finalmente, condujeron a cambios en la composición de los socios. El debate sobre la organización de la comercialización se derivaba, en parte, de la falta de volumen de venta de la cooperativa, incompatible con la dedicación completa. Las complicaciones para compatibilizar la venta en la cooperativa y por cuenta propia podían limitar el volumen de ventas y generar, en algunos casos, excedentes. Así pues, aquellos productores de mayor volumen que aspiraban a dedicarse al 100% o que simplemente no compartían la política de comercialización, en parte, se vieron motivados a salir de la cooperativa.

“La gent va marxar per descontent amb el sistema de que nomes pots vendre...de portar-ho tot a Ecofeixes. I bueno, en \*\*\* [cita un agricultor que se salió] va marxar perquè sí que és veritat que amb ses programacions que hi ha d'Ecofeixes no pots guanyarte sa vida. És massa petita, o siga, s'ha de creixer [...] Si eres un productor mes gran no pots sobreviure sols portant-ho a Ecofeixes” [ECO\_12\_Miembro de Ecofeixes].



“Posar clients en comú es una responsabilitat molt gran, perquè tu estàs donant els teus clients i hi ha un altra persona que dona sa casa per tu i tu esperes que ho faci bé. A més a més hi ha un altra cosa, que tu fas uns productes amb l’objectiu de que es faci el màxim per poder-los treure i bé, jo tenia més productes, però el que cal és fer tres o quatre productes ben fets, especialitzar-nos en estos, com a que hi ha demanda a tota Eivissa fer-los bé, que al final tu destacares i intentar comercialitzar-lo. I bé, hi ha gent que anava amb un altra idea [...] si que hi era un problema perquè hi havien dinàmiques diferents, no és el mateix si ho tens com una activitat a temps parcial que si ho tens com un projecte principal que li vols treure un cert rendiment econòmic. També és el dir que tinc factures que pagar i les he de pagar amb això doncs son situacions diferents que possiblement requereixen respostes diferents” [ECO\_07\_Antiguo miembro de Ecofeixes].

“Els podríem definir, fins i tot, com a neorurals perquè no tenien tecnologia agrària heretada del seus avantpassat. I ahí el què ha hagut es un procés d’aprenentatge, tant en comercialització conjunta com en la propia producció d’aliments. De fet, els actors amb major tradició agrària se n’han surtit perquè no estava a l’altura de les seues expectatives [...] el propi procés, on uns entren i altres ixen, significa que entre ells, els actors estan demanant-se uns certs canvis i elements nous, i això fa que alguns aprofundisquen en eixos canvis i d’altres se’n surten [...] és més el canvi de mentalitat que el canvi econòmic”. [GAL\_01\_Equipo técnico del GAL].

Complementariamente, se sumaron algunas actitudes que ejemplificaban una falta de comprensión del modelo cooperativista y, en esencia, un déficit de sentimiento de pertenencia a la organización:

“S’utilitzava la cooperativa com un altre punt de venda, no com un negoci seu. No entenien la cooperativa com algo seu. Fins i tot, alguns socis al primer any ja van voler modificar els estatuts i deien: *vale sí, planifiquem està bé. Però si no se pot comercialitzar Ecofeixes m’ho té que pagar igualment. I nosaltres dèiem, però si Ecofeixes és la teua empresa! (.) Si hem de demanar diners per pagar-te el que tu has planificat i has cultivat, t’ho demarem a tu! És la teua empresa, tu tindràs que fer aportaciones extraordinàries per fer els pagaments. Sinó, d’on ho traurem?* [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

Este sentimiento de pertenencia débil también se deriva, parcialmente, del bajo grado de relaciones sociales entre los miembros de la cooperativa, al menos en las primeras fases de desarrollo de la cooperativa. La nueva organización, por los motivos anteriores, no ha conseguido generar las condiciones propicias para el fomento eficaz de relaciones personales y la confianza entre todos los agricultores socios, algo imprescindible para el buen funcionamiento de la cooperativa. No obstante, con el cambio de 2015 parece que la composición de la cooperativa se ha consolidado y las relaciones personales han mejorado.

“Es que som una cooperativa, però no ens veiem. No, no hi ha sentiment. És una mica difícil d'explicar. Joestic també en la cooperativa de Sant Antoni [...] Allí sí que és gent que s'ajunta, sí que hi ha un sentiment de que pertanys a sa cooperativa, de fer coses, de fer pinya. I se fan coses, s'organitzen activitats [...] Aquí som tan poquets que hauríem de fer lo mateix [...] si s'ha de fer una calçotada fem una calçotada, però nosaltres només, aixina de bon rotllo. No per anar tots a la cooperativa, sinó per fer pinya. Hi ha com una mica de complicitat. Si jo tinc qualsevol dubte vas a sa cooperativa de Sant Antoni, més que no amb els de sa cooperativa d'Ecofeixes, que jo per exemple amb molts no hi tinc tracte” [ECO\_12\_Miembro de Ecofeixes].

## 2.5 Actores externos

A continuación, analizaremos el conjunto de actores que han colaborado o participado en la iniciativa en determinadas fases o aspectos específicos, pero que no conforman el grupo de actores que desarrollan la iniciativa de forma regular y que se definen como protagonistas de la misma. En este bloque encontramos desde el sector público hasta usuarios finales y otros agricultores de la isla. Adicionalmente, también se mencionarán aquellos actores que, pese no colaborar con el proyecto, están en su órbita cercana y podrían tener un papel importante desde un punto de vista territorial.

### 2.5.1 Grupo de Acción Local - LEADER

Uno de los apoyos fundamentales que permitió la emergencia de Ecofeixes es el Grupo de Acción Local LEADER. El GAL de Eivissa-Formentera (también nombrado GALEF) lo situamos dentro de la lógica de estado, pues no tiene fines de lucro, ejerce su acción mediante relaciones formales (proyectos, contratos, juntas directivas, etc.) y tiene una clara orientación hacia el interés público. Aunque su idiosincrasia, la de la propia organización local, es de asociación donde convienen igualmente actores públicos y privados, el GAL, al menos en este territorio, se percibe claramente como un actor público más y parte de las instituciones locales. De hecho, tiene su sede en el Consell de Eivissa.

Como se ha explicado en la Sección 2.3, en las primeras fases del proyecto, las de conceptualización, tanto el actor innovador como otros actores impulsores del proceso procedentes de APAEEF se reunieron con el equipo técnico del GAL con la intención de conseguir apoyos. De estos encuentros consiguieron, entre otros, ideas, información sobre ayudas y espacios de trabajo y estudios realizados por la administración existentes sobre el sector de la agricultura ecológica que no habían salido a la luz. La propuesta de revitalización del sector interesó al equipo y se consiguió un apoyo importante en la etapa de diseño y conceptualización de la iniciativa, así como financiación

para un proyecto de dinamización de la agricultura ecológica, es decir, el proyecto LEADER que el aborda fortalecimiento de la colaboración entre los actores del sector de la agroecología y la revitalización del sector, que tiene como resultado (no esperado) la creación de la cooperativa. El apoyo del GAL, como actor externo, es de los más importantes en este proyecto, y no solo se limita a las primeras fases de la innovación, sino que acompaña a la cooperativa en muchas de las dificultades en las que se encuentra, por ejemplo, la necesidad de nuevos espacios de almacenaje:

“L’única [organización] que va continuar donant-nos ajut va ser GAL\_01 desde LEADER. I ens va dir: doncs mira acabem d’arreglar el viver d’empreses que està aquí a la vora de l’escorxador insular i podeu demanar una sala allí, on teniu que pagar un lloguer però bueno, comenceu de poc en poc. I el lloguar és molt petit a l’inici i així podeu començar l’activitat. I vaig dir, perfecte” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

“Va aparèixer una persona clau [ECO\_02], d’aquí Eivissa, amb formació universitària i va entrar a l’associació i va començar a promoure canvis i coses noves. Va vindre ací a LEADER a preguntar si es podia subveccionar a una persona amb caràcter administratiu a l’associació, i li vam dir que no. Però que nosaltres sí que podíem finançar una projecte de dinamització. Vam estar any i mig [...] arrel d’este projecte, sense que fós un objectiu, perquè era massa ambiciós, va sorgir la cooperativa. Fou un resultat del procés de dinamització [...] Una volta es munta la cooperativa necessiten un espai, un viver d’empreses. Vam cedir un dels espais d’allí. Però, això s’ha quedat petit. [...] El problema és de creixement. Ara estem ajudant-los a que entren a un espai més gran” [GAL\_01\_Equip tècnic del GAL].

De forma complementaria, el GAL también ha participado en la financiación de un proyecto de Banco de Tierras ligado a APAEEF, que, en cierto modo, es una actividad en la órbita de todo el proceso innovador que estudiamos. Sin embargo, desde el GAL consideran este proyecto una experiencia con poco recorrido que no tuvo un éxito generalizado.

### *2.5.2 Consell de Eivissa*

El apoyo del GAL difiere con lo revelado acerca del interés mostrado por la administración pública. El GAL fue la única institución<sup>15</sup> que mostró interés y lo tradujo en apoyo técnico y financiero a través del programa LEADER. Por el contrario, desde el Consell, la única administración a nivel local que se referencia en las entrevistas, no se facilitaron fuentes de financiación y ayudas de interés para la potencial estructura de agricultura ecológica que se pretendía construir. Sólo una vez desarrollada la iniciativa y en marcha la cooperativa, consiguieron mayor apoyo del Consell e incluso

---

<sup>15</sup> Aquí utilizamos el término institución a sabiendas que no se trata de ninguna entidad integrada en la estructura del sector público, si bien es percibida como tal por parte de muchos actores del territorio, entre ellos, las personas entrevistadas en este caso.

se consiguió provocar leves cambios en las ayudas públicas en lo que refiere a financiación de acompañamiento agrario.

“L’any 2013 ens volíem ja crear com a cooperativa, i varem anar al consell insular a demanar ajuda però no havien ajudes per a noves cooperatives. No havia diners, ens ho van dir així, no havia manera. I no ens varen explicar quines possibles línies de finançament havia, perquè si tu veus algú super perdut que està començant a fer, tu també com a agent del consell insular jo crec que te poden assessorar: mira, nosaltres no, però del FOGAIVA tens aquestos fons, o des del LEADER et poden ajudar d’aquesta manera... No va haver, simplement hi havia un no i tancar les portes. L’única [organización] que va continuar donant-nos ajut va ser GAL\_01 desde LEADER” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

Asimismo, la falta de apoyo del Consell la enmarcan en una disputa entre el modelo de agricultura ecológica y el de convencional e integrada:

“Lo de la agricultura ecológica era un poco como de cuatro frikis, era como si aquí en Eivissa ya todo era ecológico, mentira! Eso ha frenado a muchos agricultores a trabajar porque desde la Administración... había asociaciones interesadas en el cultivo ecológico e iban a informarse y desde el mismo Consell les decían: *pero para que te vas a meter en el cultivo ecológico, si la integrada es lo mismo?* Así de personas [hace un gesto con la mano de mucha cantidad] me han dicho que les habían dicho eso y entonces no se hicieron ecológicos [...] A los que se quieren dedicar a la agricultura ecológica les están poniendo palos en las ruedas constantemente, porque yo entiendo que esto es como tener dos hijos, o sea la agricultura convencional, que quieren llamar integrada: *Echa sólo los venenos que se necesiten ¡venga va!* Con esas etiquetas bonitas y tal..., es agricultura integrada con químicos! Y entonces tu les pides que apoyen más de lo que lo están haciendo a la agricultura ecológica y no. Entonces yo entiendo que favorecen más a un hijo que al otro y para ellos todos los agricultores somos iguales, ¿sabes?” [ECO\_05\_Miembro de Ecofeixes].

A pesar de la falta de apoyo directo del Consell a esta iniciativa, la administración pública ha tenido un papel a nivel micro en su actuación habitual de ayudas a nuevos agricultores y con el asesoramiento de sus técnicos de agricultura, muy importante para todos aquellos agricultores noveles con pocos medios (financieros y técnicos):

“Vaig anar al Consell, allí parlí amb ECO\_03. Crec que és des del consell que varen tramitar totes les ajudes, i després amb APAEEF sí que compartirem informació sobre ajudes de la PAC, la del plàstic biodegradable, les més petites... Però les més importants les vaig tramitar directament des del Consell d’Eivissa... Allí vam demanar inversions, incorporacions, i una part de paret d’obra seca, que també em fet paret, ja que s’hem tornat bojós (h)” [ECO\_17\_Miembro de Ecofeixes].

Asimismo, desde el propio Consell se reconoce el papel que puede jugar la agricultura ecológica en isla en un futuro:

“Jo crec que té molt de futur. A vegades pense que allò estrany és que tinga tan poc de pes. Però, l’agricultura ja ho has estat veient a Eivissa, té tan poc pes dins del PIB... Quatre explotacions d’Agroeivissa i unes poques més aïllades com a agricultura important, a temps complet. Després estan els ecològics, que molts d’ells són a temps parcial i petita explotació, però jo crec que és el futur. A Eivissa hi ha gent disposta a pagar un plus per això, així que té més sentit encara que a altres territoris” [ECO\_18\_Responsable polític del Consell de Eivissa].

### 2.5.3 *Cooperativa de servicios de asesoramiento técnico*

Otro de los actores externos relevantes que apoyan la iniciativa es una cooperativa de asesoramiento técnico sobre agricultura ecológica. Este actor se desplaza a propósito desde Barcelona, por tanto, se sitúa en la escala estatal. Además, al tratarse de una cooperativa de trabajo asociado, se enmarca dentro de las entidades de la Economía Social. Aunque tiene un componente lucrativo, constituye un modelo basado en la democracia económica y con un fin ligado al fomento de la agroecología a través de servicios de asesoramiento y formación. Por ello, en la Figura 11 este actor se ubica en la lógica de la Economía Social, esto es, un espacio intermedio que se nutre de varias lógicas.

Constatados los problemas de volumen, producción, distribución y experiencia en el sector, desde la cooperativa deciden recurrir al apoyo técnico externo, esto es, introducir conocimiento experto desde el exterior del territorio a través de la contratación de servicios de acompañamiento para la planificación agrícola. Concretamente, recurren a los servicios de una cooperativa catalana a la que llegan a través de un curso realizado en 2014 por el Consell sobre gestión agroecológica de fincas hortícolas. Así pues, recurren a ese contacto para solicitar asesoramiento técnico. La incorporación de este conocimiento experto en la cooperativa incide en los resultados de la misma y en el desempeño del sector en el conjunto del territorio. Según relatan los entrevistados, supuso un cambio sustancial en la actividad de la cooperativa dado que podían planificar la producción y generar mayor confianza en su oferta de producto (tanto en volumen como en variedad). La gerente de la cooperativa explica claramente cómo este servicio cambió la confianza con la actividad de la organización y la comercialización:

“Un canvi en la comercialització va ser que vam començar a planificar. Vam contractar un servei d’acompanyament agrari i per fer tota la planificació. Per tant, no tots els agricultors ho sembraven tot sinó que cadascú d’ells el que li anés millor per a les seues finques i disponibilitat. RT\_05/CAMP\_12 [actor en otras dos iniciativas de estudio, Rafal Trobat y Cooperativa del Camp] té una cooperativa de serveis agraris. Té dos companys més. Ell fa el tema dels fruiters. I el que més ens ha ajudat a nosaltres és el seu company ECO\_04, és el que realment ha fet tot el assessorament d’horta. Això va ser un canvi molt gran. Primer, jo hem vaig sentir en confiança de dir-los tindrem això i t’ho podré servir tot l’estiu. Perquè

abans no podia anar a oferir-li producte als clients si jo no sabia lo que volia i tindria” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

Este hecho también lo constata el propio actor que acompaña a los agricultores:

“La cooperativa a nivell global té molt més producte del que tenia abans, és molt més fiable de cara als clients. No sé havia estat produint, per exemple, durant dos o tres anys. Els clients no es fiaven d’Ecofeixes. [...] Les qualitats tampoc eren bones... (.) Des de queestic jo ostia!, donem un millor servei als clients en aquest sentit. Llavors el client poc a poc, espero i desitjo que valori cada cop més Ecofeixes com a sumministrador fiable. [...] I a nivell individual hi ha finques que han fet canvis molt importants. Perquè un pagès jove que es dedica, es informàtic, per exemple, [...] doncs pràcticament mai havia arribat a collir papates amb una mica de quantitat. Doncs li dic: *vinga va, ho farem bé, estarem molt en contacte...*Diguessim que ha fet el que li he dit. [...] Quan li vaig dir que d’aquell troç arrencaria (.) no sé, tres mil quilos de patata el tio em va posar una cara que em va dir ((imita la veu grossa de sorpresa incredula)): *tio t’estàs quedant amb mi*. Però sí sí, hem arrencat en tres mesos i és una producció molt alta, inclús en convencional eh!”. [ECO\_04\_Asesor técnico externo].

Y los propios agricultores reconocen el *input* significativo de este asesoramiento:

“Bueno, quan vaig entrar no hi havia encara no estava ECO\_04 i produiem cada u aixina una mica... [...] anàvem fent i lo que tu anaves tenint ho duies allí. Com que hi havia molt poquet producte mes o menos surtia tot. [...] ECO\_04 està desde l’any passat [...] sa arribada ha ajudat molt a les planificacions, més que res per lo que vol Ecofeixes en si, que seria més els temes ja de comandes i el tema comercial. Es suposa que ECO\_04 havia de planificar en funcio de sa oferta que vullguen oferir des d’Ecofeixes. I una mica coneguent cada finca doncs li donava uns productes. ECO\_04 va bé perquè jo no sabia planificar ni quantitats ni, jo no tinc ni idea de lo que pot produir una tomatera per calcular quantes en necesites...” [ECO\_01\_Miembro de Ecofeixes].

“Jo no tenia coneixements d’agricultura quan vaig començar [...] ECO\_04 ve un cop al mes, se desplaça tota la setmana des de Barcelona i fa una visita a les finques. Organitza les sèmres i organitza el planters amb els planteristes, i després tenim un servei per Whatsapp, on sempre podem fer consultes. Ens va super bé!”. [ECO\_17\_Miembro de Ecofeixes].

#### 2.5.4 Cooperativas agrícolas convencionales

En la órbita de la actividad de Ecofeixes es imprescindible mencionar el conjunto de cooperativas convencionales del territorio, las tres citadas anteriormente: Cooperativa de Sant Antoni, Cooperativa Agrícola de Santa Eulàlia y Agroevivissa S.Coop; todas ellas entidades de la Economía Social y con un rol externo en la iniciativa.

Cooperativa de Sant Antoni ha colaborado con Ecofeixes con la compra de determinados productos. De hecho, muchos agricultores adquieren sus materiales y demás inputs en esta cooperativa. Además, esta cooperativa ofrece cursos completos de formación en agricultura ecológica. Con la Cooperativa Agrícola de Santa Eulàlia Ecofeixes inició una colaboración para la compra conjunta de piensos ecológicos que no se resolvió de forma fructífera, pues existían conflictos con los excedentes de las compras que conllevaron la finalización del acuerdo. Finalmente, Agroevissa S.Coop comparte ubicación con Ecofeixes, con instalaciones diferenciadas. No obstante, existe un conflicto importante entre ambas cooperativas por el uso de espacios físicos para el almacenamiento de producto. Se trata de espacios cedidos por la administración a Agroevissa que generan una disputa entre ambas organizaciones:

“Aquest edifici que es va crear es va crear per a producte local. Què passa, que a l’any 2000 d’horta només hi havia Agroevissa. Però també hi és Ecofeixes. Així que se’ls hi va anar a demanar que per favor, l’espai fós més compartit perquè nosaltres ens estàvem en un espai cada cop més reduït i ells allí tenien sis càmeres de fred i tenens dos naus i a més tenen una sala infrautilitzada a la part de sota. Aleshores se’ls hi va demanar si es podia cedir alguns dels espais. Però ells se senten que perden allò i se’ls ha fet un contracte des del govern balear de 99 anys (h) Així que nosaltres ens queden sense tenir més lloc perquè...tenen exigències ↑ Jo vaig anar a parlar amb ells i em van dir que val, però que Ecofeixes tenia que fusionar-se amb Agroevissa, tenia que ser una secció d’Agroevissa. I jo vaig dir que no perquè havíem fet molta feina, que ningú podria promocionar el nostre projecte com el promocionem nosaltres, perquè el volem més que ningú [...] És que pensem que Ecofeixes està fent una feina que ja et dic: formació, promoció, creació d’un sector que no existeix, establiment d’una mercat que no existeix. No hi havia preus determinats de producte ecològic a Eivissa, els va determinar Ecofeixes. A mi me criden agricultors que treballen individualment per demanar-me preus dels productes ↑” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

En este conflicto, según los miembros de la cooperativa, la administración insular no parece haber mediado de forma eficaz, hecho que puede bloquear el crecimiento de la cooperativa.

“Jo vaig anar a parlar amb ells [El Consell de Eivissa] perquè s’arribés a un acord de que se’ns deixes un espai, i em van dir així tal qual, que me n’ocupés jo. Que igual que podien anar a parlar ells podia anar jo. Que allò era seu i que no podien...[...] El Consell mai ha sigut molt procliu a::: sempre ens veiem com quatre hippies. El que passa que ara som quatre hippies que duguem quatre anys treballant i que la seua cooperativa cada vegada creix més [...] jo crec que qui més impediments ha posat ha sigut l’administració pública. Ara mateixa volem créixer, necessitem altra sala i no s’està fent un treball de mediació o política, que jo li dic política a ficar persones en contacte. Doncs jo veig que això ens està frenant [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

“Nos gustaría crecer, el precio del alquiler de los locales te impide crecer, por eso el Consell nos tiene que ayudar. En otros lugares la agricultura es una actividad muy subvencionada. Aquí no puedes competir con la especulación urbanística y todo eso [...] otras cooperativas están totalmente subvencionadas en espacios y en todo y nosotros a día de hoy pedimos un poquito de igualdad en ese sentido, de tener un espacio a nuestra disposición porque al final estamos trabajando para el conjunto de la comunidad [...] al principio nos lo dijeron claramente, que ellos [el Consell] no creían que fuera posible una cooperativa, que no funcionaban” [ECO\_05\_Miembro de Ecofeixes].

La posición del Consell resulta equidistante o, en cualquier caso, más cercana a Agroevissa. Es obvio que no conocen con profundidad la problemática ni el caso de Ecofeixes, por lo que su actuación es poco intensa en este sentido:

“Ecofeixes estan parlant amb nosaltres perquè voldrien ocupar els llocs del costat, i jo els dic que s’informen de com està i si hi ha que fer una reforma s’hi fa . Despres me he tobat, jo no ho sabia, i me va sorprendre [...] resulta que en aquest espai que està infrautilitzat, està cedit a Agroevissa [...] poc a poc han anant deixant d’utilitzar aquest espais, però els tenen cedits per 99 anys [...] Jo els vaig dir, joder, a ECO\_02 i al president d’ Agroevissa *xerreu i arribeu a un acord vosaltres, nosaltres ho facilitarem tot després , però arribeu a un acord*. I jo crec que no han sigut capaços avui per avui d’arribar a un acord [...] Si fos de l’administració, si fos del consell o encara que no fossi del Consell, crec que es de l’ajuntament de Vila, crec. I que ho gestiona ara una mancomunitat del escorxadador.Si l’espai fora de l’administració, encara que hi fos de l’ajuntament d’Eivissa, si no s’usa arribariem a un acord, però son dos cooperatives que no entenc com no poden trobar un punts comuns d’interès. Jo intuïex, però com no ho he estudiant a fons, perquè no més les hi he enviat missatges al dos perquè arribaren a un acord i tiraven endavant, jo intuïex que Agroevissa li agradaria, i te la seva lògica, que s’integressin en Agroevissa i fós com una secció ecologica de la associació, que no hi veig el problema. Crec que ho veuen com tragar-se l’agricultura tradicional,que és contaminant, i que no volen trobar un acord [ECO\_18\_ Responsable político del Consell de Eivissa].

En la asistencia a una feria agrícola en Eivissa, y mediante la observación participante, detectamos que las tres cooperativas convencionales se situaban en una misma caseta. Ecofeixes, en cambio, se situaba seguida a estas, pero en una caseta claramente diferenciada, lo que ejemplifica un distanciamiento entre ambos modelos (Figura 12). Después de comentar este hecho con responsables políticos del Consell, reconocieron tal distanciamiento, casi enfrentamiento, entre la cooperativa de ecológico y la convencional:



“Ecofeixes veuen l’agricultura convencional com un enemic: *Si anem junts als altres ens confondran amb ells, i a la fi serà tot lo mateix*. Això es una impressió que tinc jo, i crec que van massa lluny, saps? No crec que els altres els haguen deixat fora [...] Jo em decante per pensar que Ecofeixes hagués preferit anar pel seu compte” [ECO\_18\_Responsible político del Consell de Eivissa].



Figura 12. Ubicación de las cooperativas convencionales y Ecofeixes en una feria agrícola local. Fuente: foto tomada por Néstor Vercher (el autor) durante el trabajo de campo. Eivissa, noviembre de 2017.

### 2.5.5 Otros actores sociales externos

Ecofeixes se relaciona con múltiples organizaciones de ámbito social que tienen un papel secundario en el proceso socialmente innovador, pero que es importante retener e incorporar a la red de actores que intervienen en este. En términos de financiación, es interesante señalar el papel de *Ibiza Preservation Fund*, organización ambientalista que participó en la financiación del proyecto del banco de tierra y que, adicionalmente, gestiona campañas de promoción del producto local (Eivissa produce) donde se pone en valor también el producto ecológico de Ecofeixes. Se trata, sin duda, de una entidad significativa para Ecofeixes, para la agricultura local y para el conjunto de actores que trabajan por el desarrollo local sostenible:

“AMB\_01 i el IPF ens ha ajudat molt en projectes. Quan algú necessita diners i no té liquidesa, van a AMB\_01. Per què? perquè si vas al Consell Insular tens que tenir primer els diners a la butxaca per gastar-los tu. Això no té sentit! Hem demanat mil vegades que hi haja bestretes. Que tu me dones una bestreta, jo te presento les despeses i tu pagues això. Però no

volen funcionar d'aquesta manera, és molt complexe. I tothom va al IPF" [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

Ecofeixes también ha desarrollado proyectos con la Fundación Deixalles, una entidad que trabaja por la inclusión social desde una perspectiva ecologista. En este sentido, han mantenido acuerdos para colaboraciones en tareas agrícolas entre productores de Ecofeixes y personas en riesgo o en situación de exclusión social. De forma similar, Ecofeixes ha participado en iniciativas con la organización ecologista Amics de la Terra para establecer visitas de alumnado a fincas de agricultura ecológica, como proceso de educación ambiental y acercamiento al territorio, en las que, además, el alumnado podía llevarse algún alimento. Aunque el proyecto no se consolidó, sí se han retomado los contactos en momentos puntuales para diseñar una nueva edición del proyecto que supere las complicaciones que impidieron su continuidad, por ejemplo, la inviabilidad de que pequeñas explotaciones regalasen producto a todos los visitantes.

#### 2.5.6 *Consumidores finales*

Como actores externos a Ecofeixes cabe incluir el conjunto de beneficiarios de la iniciativa, es decir, aquellos que acceden a sus bienes y servicios. Ecofeixes provee a centros educativos de la ciudad de productos ecológicos para sus comedores escolares. Se trata de una importante relación que permite una demanda regular durante la mayor parte del año y que, al mismo tiempo, se configura mediante la participación del ayuntamiento, lo que les permite entablar relaciones también con este actor clave del territorio. Además de los centros educativos, cabe nombrar consumidores finales que acceden a las cestas semanales o, especialmente a las redes de consumo como las que representan los grupos de consumo. De hecho, como se ha explicado en secciones anteriores, uno de los primeros pasos para poner en marcha la colaboración productiva de los agricultores de APAEEF fue la provisión colectiva de productos a un grupo de consumo en Sant Antoni. Pero, además, también proveen producto, por ejemplo, a la Cooperativa Integral de Eivissa (CIE). Se trata de un proyecto iniciado en 2012 para implantar un sistema de autogestión colectiva en diferentes ámbitos de la vida, como la salud, la producción, el consumo, el empleo, la educación o la energía. Es importante este tipo de colaboraciones dado que, además de configurar la red de clientes y demanda de Ecofeixes, abren la cooperativa agrícola a nuevas redes de actores muy activos en el desarrollo local (la CIE forma parte, por ejemplo, de redes de cooperativas integrales a escala supralocal), en este caso, promoviendo planteamientos económicos y sociales alternativos y transformadores.

## 2.6 Reconfiguraciones en las relaciones sociales: redes

En las siguientes secciones estudiamos el proceso de reconfiguración de las relaciones sociales, en sus tres dimensiones: redes, actitudes y acuerdos de gobernanza. La Tabla 10 sintetiza los principales procesos al respecto.

Tabla 10. Principales reconfiguraciones de las relaciones sociales en el caso de Ecofeixes. Fuente: elaboración propia

Reconfiguración de relaciones sociales		Procesos destacados
Reconfiguración de redes	Nuevas redes/tipos de actores	Constitución de una nueva red de actores para la producción y comercialización de agricultura ecológica
	Nuevos roles/lógicas dentro de la red	No hay cambios sustanciales en la lógica de los actores (Economía Social) Se mantienen roles de productores. Nuevo rol territorial de un gerente en el sector
Reconfiguración de actitudes	Nuevas motivaciones	Apuesta por el desarrollo profesional del sector de la agricultura ecológica en el territorio
	Nuevos valores	Cooperativismo
Reconfiguración de acuerdos de gobernanza	Cambios en los niveles de coordinación	De ninguna coordinación y de coordinación por intercambio de información a coordinación por cooperación (producción, comercialización) y, en menor intensidad, por colaboración (horas cooperativas, intercambio de horas de trabajo).
	Nuevas estructuras de coordinación	Formal: cooperativa de trabajo asociado

En esta iniciativa, la principal reconfiguración en redes responde a la creación de una nueva red, la red constituida en torno a la cooperativa Ecofeixes. Obviamente, ya existía una red de productores y simpatizantes de la agricultura ecológica articulada a través de APAEEF. Sin embargo, la configuración de la red, el rol de cada actor y la propia función de la red se transforma a lo largo de este proceso.

En APAEEF la red se constituye de productores de agricultura ecológica y simpatizantes de esta. Recoge un amplio espectro de actores en una asociación con cierta trayectoria (en funcionamiento desde 2001), aunque con fines diferentes. El elemento clave en Ecofeixes es la configuración de una red de productores de agricultura ecológica, 11 productores inicialmente, que ha ido cambiando y expandiéndose a lo largo del tiempo. Dentro de esta red hay, fundamentalmente, productores, aunque también otros actores clave, como la persona que ocupa la gerencia de la cooperativa o un asesor técnico (actor externo) (Tabla 11).

La Figura 13 permite visualizar la red de los principales actores vinculados al surgimiento y desarrollo de Ecofeixes, un total de 13 personas. Por un lado, la red superior muestra las relaciones antes de la puesta en marcha de la iniciativa entre las personas actualmente implicadas en Ecofeixes,

es decir, cuando algunos de los agricultores ni si quiera eran productores. Por otro lado, la red inferior actualiza la interacción entre los actores al momento de desarrollo del proyecto, donde las líneas rojas representan nuevas relaciones. En total, el 59 % de las relaciones entre los actores de la red son nuevas, lo que significa que se trata, en gran medida, de una nueva red. Esto se revela más evidente en la Figura 14, donde se indica que más del 40 % de las relaciones entre actores de la red son relativamente recientes (menos de tres años) y, en conjunto, más del 70 % tendrían una antigüedad inferior a los 6 años.

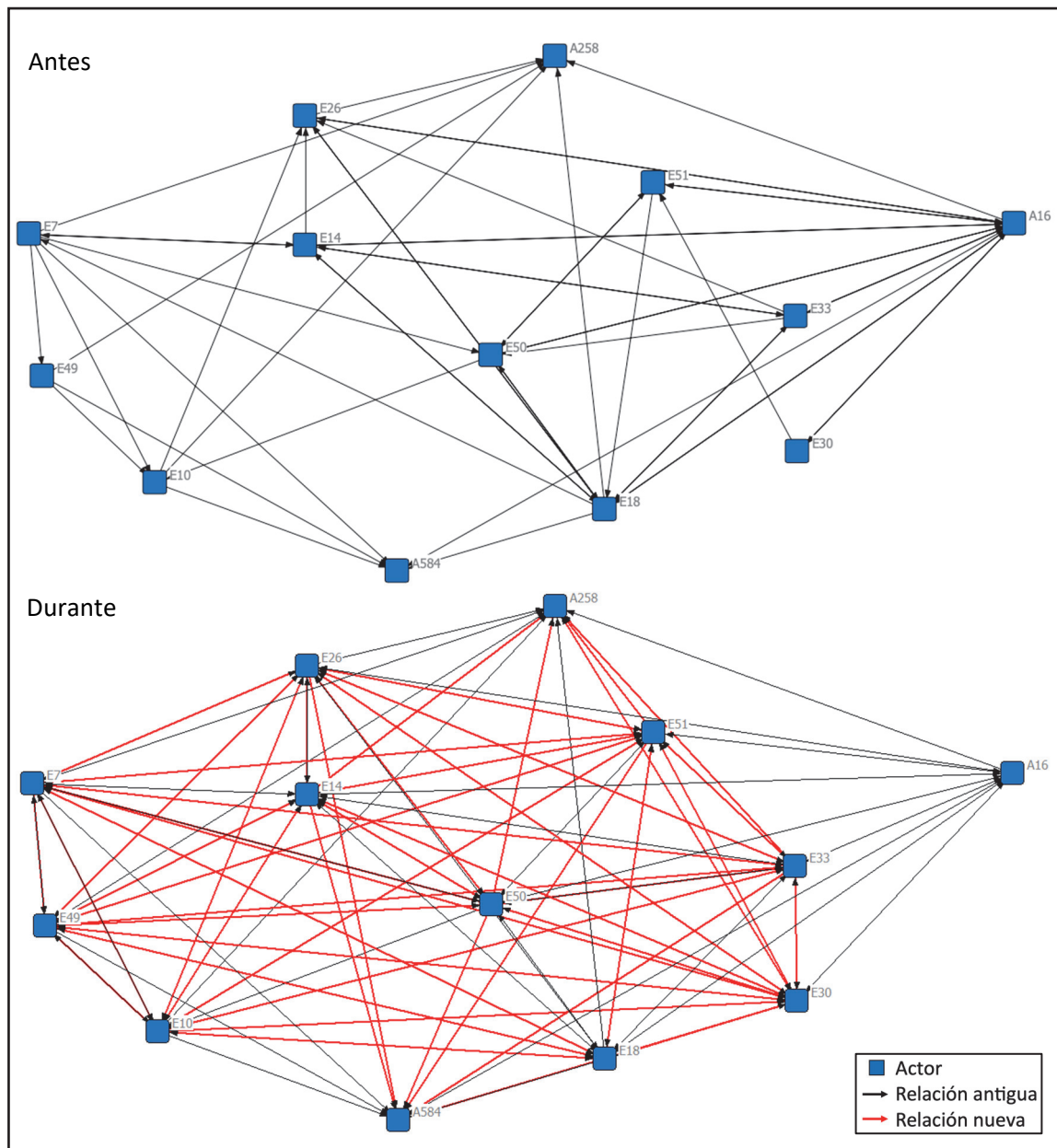


Figura 13. Muestra de la red social de actores en Ecofeixes antes y durante el proceso de innovación. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020

La notoriedad en la reconfiguración de redes en esta iniciativa parece articularse, como hemos visto, en torno a la creación de una nueva red. Por el contrario, los roles de los actores y las lógicas presentes en la red se han alterado poco. Se mantiene el predominio de una lógica intermedia vinculada a la Economía Social, donde se combinan objetivos productivos (ligados a beneficio económico) con objetivos de ambientales (agroecología) y sociales (cooperativismo, precios justos con los agricultores, etc.).

En lo que refiere a nuevos roles en los actores vinculados a la red, no procede un análisis exhaustivo en tanto que la red es eminentemente nueva. El actor que ocupa la gerencia (ECO\_02), innovador e impulsor del proceso innovador, sería aquel que adopta un rol, ya no solo destacado, sino diferenciado. Es decir, la mayoría de los actores de la red mantienen un rol de productores (rol que se mantienen cuando entran nuevos actores), excepto en este caso. En cualquier caso, lo más interesante en este sentido es estudiar lo novedoso de la función de la nueva red, algo que abordamos en los siguientes apartados.

Tabla 11. Actores que conforman la muestra de la red social de Ecofeixes. Fuente: elaboración propia a partir de C. Herraiz, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020

Actor	Código en la red social	Rol	Descripción
ECO_02	E50	Innovador / impulsor / facilitador	Gerente cooperativa
ECO_03	A16	Facilitador	Técnico sector público
ECO_04	E7	Facilitador	Asesor técnico externo
ECO_05	E10	Impulsor	Agricultor
ECO_06	E26	Impulsor	Agricultor
ECO_09	E30	Seguidor	Agricultor
ECO_11	E33	Impulsor	Agricultor
ECO_12	E18	Impulsor	Agricultor
ECO_14	A584	Impulsor	Agricultor
ECO_16	E49	Seguidor	Agricultor
ECO_17	E51	Impulsor	Agricultor
ECO_19	E14	Impulsor	Agricultor
No entrevistado	A258	Impulsor	Agricultor

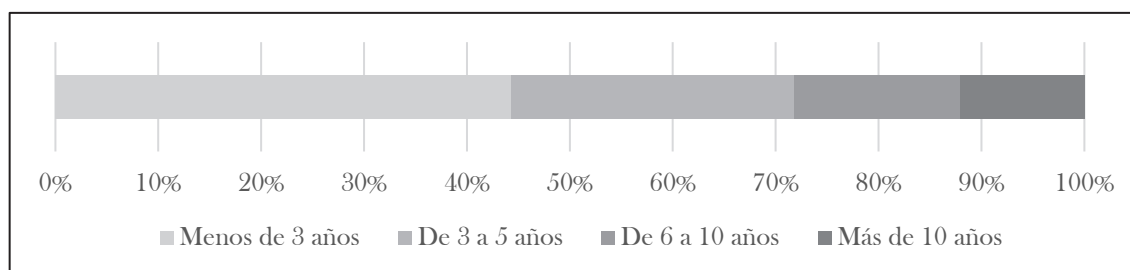


Figura 14. Antigüedad de las relaciones entre los actores de la red de la iniciativa Ecofeixes. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020

## 2.7 Reconfiguraciones en las relaciones sociales: actitudes

### 2.7.1 *Hacia la profesionalización de la agricultura ecológica*

El proceso de innovación que tiene lugar en la agricultura ecológica de Eivissa es, fundamentalmente, un proceso de cambio organizativo. De la producción aislada de agricultores, sin colaboración, al trabajo conjunto y la coordinación en diferentes aspectos del proceso de producción y, en particular, de comercialización. Encontramos diferentes elementos ligados a las actitudes que parecen reconfigurarse en esta iniciativa. Por un lado, existe una clara motivación de mejorar la producción y comercialización de los productos en el conjunto de la isla, no solo a nivel individual. Es decir, se persigue mejorar el posicionamiento de mercado de la agricultura ecológica en el territorio a través de la profesionalización de sus productores y la construcción de estructura para ello, algo que, a priori, no era tan evidente en la red de actores implicada en APAEFF. No se trata únicamente de promocionar o difundir los valores de la agroecología, sino su puesta en marcha y la construcción de una alternativa viable a nivel territorial.

### 2.7.2 *Del individualismo al cooperativismo*

Uno de los valores más evidentes en esta iniciativa atiende a los principios de la agroecología y la sostenibilidad. Esto está en la base de las problemáticas y oportunidades que pretende atender esta iniciativa: “El que passa a Ecofeixes és que els temes polítics els havem deixat a banda. Nosaltres estem units per una raó molt concreta, que és la agricultura ecològica a Eivissa, la sostenibilitat i la comercialització dels productes de forma conjunta” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes]. No podemos afirmar que en la red de actores de la iniciativa haya habido una reconfiguración notoria en este sentido, pues la gran mayoría de actores ya incorporan estos valores antes de integrarse en la iniciativa. No obstante, a través de este proceso socialmente innovador se aspira a expandir ese valor más allá de la red actual, a nivel territorial, incorporando más actores locales, en particular, las instituciones públicas, en un proceso de cambio estructural hacia los valores de la sostenibilidad y la agroecología. Evaluar una reconfiguración a esta escala requiere de un horizonte temporal más dilatado, en el largo plazo, así como una perspectiva macro. En cualquier caso, para nuestro estudio, esto corresponde a efectos de la innovación social y no al proceso central de reconfiguración de relaciones sociales.

La reconfiguración de valores más significativa en el seno de la red se produce en torno al cooperativismo. Los actores de la red, a partir de este proceso, demuestran un cambio en la voluntad de cooperar con otros actores del sector, algo que no ocurría cuando la comercialización era aislada e individual, y que precisamente está en la base de la innovación. Es una actitud que se va

conformando ya antes de Ecofeixes, por ejemplo, cuando empezaron a realizar compras conjuntas algunos miembros de APAEEF, y que se desarrolla con mayor solidez con la puesta en marcha de la cooperativa. Asimismo, es una actitud que ya existía en la agricultura local, como evidencia la existencia de tres cooperativas agrícolas tradicionales. Un ejemplo, aunque un tanto anecdótico, es uno de los mensajes que ECO\_02, la persona que ocupa la gerencia de Ecofeixes, mantiene en el estado de una popular red social: “Col·laborem i conseguirem tot el que ens proposem”.

Tabla 12 Frecuencia de contacto y confianza de las relaciones existentes antes del proceso de innovación de Ecofeixes. En porcentajes. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020

	Frecuencia de contacto			Confianza		
	Antes del proyecto	Durante el proyecto	Variación en pp.	Antes del proyecto	Durante el proyecto	Variación en pp.
Alta	8	22	14	65	85	20
Media	22	40	18	20	15	-5
Baja	70	38	-32	15	0	-15

Tabla 13 Grandes reconfiguraciones en la frecuencia y confianza de las relaciones anteriores al proceso de innovación en Ecofeixes. En porcentajes. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020

	Frecuencia	Confianza
Se reduce	8	4
No varía	47	65
Aumenta	45	31

Tabla 14. Niveles de frecuencia de contacto y confianza en el total de relaciones durante el proceso de innovación de Ecofeixes. En porcentajes. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020

	Frecuencia	Confianza
Alta	25	66
Media	38	28
Baja	37	6

La construcción de una actitud más cooperativa se evidencia, en parte, cuando analizamos las relaciones antes de la conformación del proceso de innovación. La Tabla 12 muestra una mejora en la frecuencia de contacto<sup>16</sup> y la confianza de esas relaciones ya existentes como consecuencia del proceso de innovación. Como se puede observar, la frecuencia de contacto alta y media aumenta, mientras que la baja se reduce. Por su parte, el número de relaciones con una confianza alta aumenta 20 puntos porcentuales, mientras que la confianza media y baja descienden cinco y 15 puntos, respectivamente. En total, como reflejo del proceso de reconfiguración, 31 % de las relaciones previas aumentan su confianza durante el proceso y un 45 % la frecuencia (Tabla 13). En su conjunto,

<sup>16</sup> La frecuencia de contacto alta comprende los contactos diarios, semanales y quincenales; la media los contactos mensuales; y la baja los trimestrales y anuales.

el total de las relaciones (previas y nuevas), durante el proceso de innovación, muestran un predominio de una confianza alta (más del 60 % de las relaciones), reflejo de la actitud más cooperativa, si bien las frecuencias de contacto son, en su mayoría, medias y bajas (Tabla 14).

### 2.7.3 Tensiones en torno al sentido del cooperativismo

El predominio de unas frecuencias de contacto medias y bajas obligan a matizar la actitud cooperativa en cuestión. La actitud cooperativa no es un valor que se expresa de forma categórica y homogénea en todos los agricultores, ni tampoco se mantiene estable en el tiempo. Como hemos visto antes, existen conflictos derivados, precisamente, del sentido –dispar– de cooperativismo de los miembros de la cooperativa, lo que produce cambios en la composición de la red y una evolución en el propio proceso de innovación:

“I bé, problemàtiques en aquell moment, que hi havia gent que no creia en el cooperativisme. I encara que dugués el producte aquí el que volia era comercialitzar el seu producte. I si podia obtenir més diners duguent-li a una altre client per fora de la cooperativa, per fora del fluxe habitual, o portaven a la cooperativa i ho portaven als seus clients” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

En este sentido, destaca la apreciación del equipo del GAL, quienes identifican también una reconfiguración de actitudes que, además, estaría en la base del conflicto entre agricultores:

Els prodriem, fins i tot, definir com a neorurals [a los agricultores miembros de Ecofeixes] perquè no tenien tecnologia agrària heretada del seus avantpassats. I ahí el que ha hagut és un procés d'aprenentatge, tant en comercialització conjunta com en la propia producció d'aliments. De fet, els actors amb major tradició agrària se n'han surtit perquè no s'estava a l'altura de les seues expectatives [...] el propi procés, on uns entren i altres ixen, significa que entre ells, els agricultors estan demanant-se uns certs canvis i elements nous, i això fa que alguns aprofundisquen en eixos canvis i d'altres se'n desentenguen [...] És més el canvi de mentalitat que el canvi econòmic”. [GAL\_01\_Equipo técnico del GAL].

### 2.7.4 Cambios de actitudes más allá de la red de Ecofeixes

De hecho, el GAL de Eivissa-Formentera es parte importante de una reconfiguración de actitudes en el desarrollo rural del territorio. Durante el último período de programación de LEADER, 2014-2020, el GAL ha protagonizado un cambio de enfoque en sus actuaciones en el que se priorizan proyectos no productivos. Es decir, en lugar de financiar actuaciones con fines puramente productivos (la constitución de una nueva empresa, la adquisición de material o equipamientos, contratación de personal, etc.), el GAL ha apostado por participar en proyectos de animación que



activen capacidades de los actores locales para que, ellos mismos, inicien procesos de cambio y desarrollo. El propio proyecto de dinamización de la agricultura ecológica que actúa como desencadenante del proceso de innovación que estudiamos es buena muestra de ello. Se trata de una innovación en las actitudes del GAL que, de algún modo, tiene un impacto en otros actores del territorio y, en particular, en su visión sobre el resto de procesos de desarrollo local que se producen en Eivissa. El testimonio que recoge en una entrevista la Red Española de Desarrollo Rural<sup>17</sup> a buena cuenta de ello:

“En la nueva programación se acaba apostando más por proyectos no productivos porque los productivos veíamos que derivaban al final en otras líneas de ayuda. La necesidad se vió que estaba más en proyectos de animación, en atender necesidades que no eran productivas [...] Los beneficios de este enfoque es que podemos alcanzar de forma más efectiva los objetivos de la estrategia y nos permite hacer actuaciones que no hacen otras administraciones. Es una visión más estratégica. [...] Tiene una incidencia más de entidad innovadora, de promover innovación. El carácter de ventanilla desaparece [...] Parte importante de los proyectos, de hecho, los ejecuta el GAL e instituciones [...] Son resultados lentos, pero efectivos. Al final del periodo será significativo. [...] Es una forma diferente de trabajar, más de proyectos propios, de personal, no tanto administrativa [...] Tenemos proyectos de asesoramiento, más o menos estratégico [...], luego proyectos más de inversión, pero de carácter colectivo, por ejemplo, conservación de variedades de cereal local o espacios de transformación y producción comunales [GAL\_01\_Equipo técnico del GAL].

Adicionalmente, cabe señalar que desde el Consell de Eivissa se concibe esta reconfiguración de actitudes (y como veremos, de mecanismos de gobernanza) como un paso necesario para el desarrollo del sector de la agricultura ecológica en el territorio:

“Mentres fent venda directa bé, que funcioni perquè son petits productors i tal... Ara, a Eivissa si vols treballar en serio i amb un cert volum i tal, no més ho pots fer a través de les cooperatives, perquè les produccions són tan petites que si no sumes no pots tirar endavant” [ECO\_18\_Responsable político del Consell de Eivissa].

## **2.8 Reconfiguraciones en las relaciones sociales: gobernanza**

### *2.8.1 Coordinación por cooperación y por colaboración*

La creación de una red en torno a Ecofeixes, en gran medida nueva, y la reconfiguración de actitudes en los actores que conforman dicha red, son procesos estrechamente conectados con una reconfiguración en los acuerdos de gobernanza del sector de la agricultura ecológica del territorio, o

---

<sup>17</sup> <http://www.redr.es/es/cargarAplicacionNoticia.do?identificador=32447> [Última consulta: 04/01/2022]

al menos en parte de él (el vinculado a la red). La creación de una nueva red explica que gran parte de los actores reconfiguren su coordinación con otros actores con quienes no interactuaban. Se produce una reconfiguración en la que se pasa de un escenario en el que algunos agricultores no tenían ninguna coordinación en la producción y comercialización a otro escenario donde sí existe una coordinación explícita; y, al mismo tiempo, de un escenario donde algunos productores de agricultura ecológica tenían un nivel bajo de coordinación (intercambio de información a través de la red de APAEEF) a un escenario donde la coordinación aumenta hacia un nivel de cooperación, e incluso de colaboración. Precisamente, la construcción de una actitud en los actores de la red en torno a la noción de cooperativismo tiene un impacto claro en la reconfiguración de la coordinación entre actores del sector hacia un nivel de cooperación.

La cooperación, como nivel de coordinación, implica que los agricultores modifican sus actividades y acciones (la forma de producir y de comercializar) con el fin de conseguir sus objetivos particulares de forma más eficiente (mejorar la producción, la profesionalización, la venta de productos, etc.). Además, existe cierto nivel de colaboración, en tanto que algunos objetivos son compartidos y solo pueden alcanzarse de forma colectiva (fomentar la agroecología, mejorar la presencia de la agricultura ecológica en el mercado local, etc.). En este sentido, los miembros de Ecofeixes cooperan, por ejemplo, mediante su participación en el servicio de acompañamiento agrícola, donde planifican y comercializan su producción en conjunción con el resto de miembros. Aún más, estos actores colaboran en la medida en que intercambian recursos y responsabilidades, por ejemplo, a través de horas cooperativas y el intercambio de horas.

Las horas cooperativas consisten en la realización de unas horas mínimas al mes en la cooperativa. Esto responde a la reducida estructura de la cooperativa que no permite la contratación de más personal, por lo que son los propios agricultores socios quienes responden a estas necesidades. Aquellos que no disponen de capacidad o no desean participar de las horas cooperativas tienen la posibilidad de pagarlas para que otras personas de la cooperativa las realicen. Los siguientes testimonios describen el detalle de esta práctica de gobernanza de la red:

“Al 2015 va haver aquest canvi. Totes les persones que no volien formar part se’n van anar, van entrar de noves. Gent amb molta il·lusió i de fer feina de manera cooperativa. Es van posar una cosa que no hi havia abans, que eren les hores cooperatives. Que era que tots els socis havien de fer unes hores mínimes a la cooperativa, sis hores al mes. Que és una hora i mitja a la setmana. Ja que tenim una estructura mínima, perquè ja he dit que no recollim molts diners. El que faríem era que tots farien unes hores mínimes per a la seua cooperativa. Això ha millorat molt l’ambient perquè abans eren quatre els que treballaven i ara treballarien tots per la cooperativa. I si no volien fer les seues hores havien de pagar. I se li pagava a una persona perquè realitzés les feines que no realitzarien. Això va ser un canvi molt gran [...] havia gent que sempre estava disposada a fer hores i treballar per la cooperativa i havia altres que sempre estaven ocupats [...] D’aquesta manera varem conseguir, primer, que tots

s'entenguessin millor entre ells. I, després, que un que no podia fer hores o que no li agradava anar a fires perquè se sentia incòmode oferirgués els seus serveis a la resta [...] Vam recollir i vam aprovar en assemblea totes els tasques que eren necessàries: manteniment de la cooperativa, neteja de les caixes... Les cistelles ho fan cooperativistes, no ho fa gent contractada, és a dir, que hi ha gent que és d'ací. Així també expliquen el seu projecte. Se nota l'orgull d'explicar el teu projecte i que la gent et diga: que macu, que bé, estic molt contenta de venir. Això te dóna un subidón ↑ Així que vam aconseguir planificar les tasques així i assignar-li a cadascú el que li anava millor fer, no obligar-te a fer algo que no estigués disposat a fer.” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

A pesar del testimonio anterior, encontramos posturas dispares. Mientras algunos miembros aluden a la importancia de estas horas para mejorar las relaciones entre socios, otros explican que el impacto en este sentido es mínimo, pues las horas cooperativas no permiten la confluencia de los socios realizando trabajo cooperativo en el mismo momento. Igualmente, al igual que la propia actitud vinculada al cooperativismo genera conflicto, las horas cooperativizadas (un nivel de colaboración) también. No son siempre efectivas en todos los actores de la red y pueden generar tensiones y desacuerdo. Además, las horas cooperativas ponen de manifiesto diferentes perfiles de agricultores: aquellos entregados a la cooperativa en todas sus vertientes (gestión, producción, promoción, venta directa) y aquellos que prefieren mantener un perfil estrictamente productor y que apuestan por la contratación de personal no agricultor para el resto de tareas necesarias:

“Crec que el funcionament prou bé. El producte es distribueix bé i es tracta també de fer compres conjuntes, es fan compres conjuntes d'adobs, planters, com de serveis tècnics [...] Després hi ha un tema de les hores cooperatives que hi ha que fer, que son 8 hores més o menys al mes, que si no les fas les has de remunerar, perquè de segur que sinó les ha de fer un altre o has de contractar a algú per que les hi faci. També hi han socis que fan més, però el que no, les ha de pagar. Les hores cooperatives em sembla un bon sistema per implicar-se [...] Jo no estic complint, vaig començar bé, però ara faig algunes hores que jo no arribe a complir-les perquè he dedicat a la collita i tal i no he derivat les hores que em correspondrien, llavors les he de pagar. Em sembla bé pagar, és el que hi ha” [ECO\_17\_Miembro de Ecofeixes]

“A lo de ses hores, es un conyazo (h). Clar, es que no tens temps, o siga, no tens temps. [Entrevistador: Això no ha suposat que estigueu més hores en la cooperativa i que es vegueu més?] Que va. No, no. No, no sé... No, perquè si tu vas vol dir que algú altre no va. Per exemple, si tu vas a fer hores per repartir cistelles, clar, no estan tots repartint cistelles [...]. Jo vaig anar un any i jo ja no he tornat més, perquè estava perdent hores meues de feina, i jo sóc productora [...] si falten hores es contracta, però es que perdre 3 hores allí, jo m'estime més pagar” [ECO\_01\_Miembro de Ecofeixes].

En línea con las horas cooperativas, existe un servicio de intercambio de horas entre agricultores, una aproximación a un banco del tiempo de la cooperativa. Algunos agricultores intercambian horas de trabajo, según servicios que requieren, que han de devolver con horas de trabajo agrario o no agrario (las horas cooperativas, por ejemplo). En este caso, sí es importante el impacto en las relaciones personales, al menos entre un grupo determinado de agricultores que mantiene intercambios más frecuentes y, por tanto, han consolidado una colaboración en sus actividades, lo que permite establecer relaciones más allá de lo profesional (almuerzos, charlas, etc.).

“Si, bueno faig hores que doni, o les que no les pagui, o canvie per hores amb el tractor. Si u fa més hores de les que li tocaven hi havia que pagar-les o canviar-les per feina [...] jo les canvie, a mi m’agrada més anar-me’n a fer feines [...] Jo tinc molta maquinària i vaig amb la maquinària a les altres finques” [ECO\_06\_Miembro de Ecofeixes].

“A més, vam crear els bescanvis d’hores. Mira, jo no vull fer res d’això, però si vols te vaig a llaurar i tu fas les meues hores per mi. I s’ha creat un servei, un banc del temps entre els agricultors, no? Que crea més relació, perquè al final vaig a ca teua, et passe el tractor i ja ens fem unes cervessetes, et convide a berenar...” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

### 2.8.2 *La cooperativa como estructura formal para la coordinación de los actores*

Las reconfiguraciones en la coordinación entre actores de la red se canalizan, principalmente, a través de un mecanismo formal: la cooperativa. Desde la cooperativa se articulan otros mecanismos que hacen posible tal coordinación, como las horas cooperativas, el intercambio de horas o la planificación de producción. La cooperativa representa la figura jurídica mercantil necesaria para cubrir las necesidades comerciales de los agricultores. Esta organización se diseña por los propios agricultores, con el liderazgo de su actual gerente, a partir de ejemplos de otros territorios:

“Fins que no va arribar al maig no vaig redactar jo els estatuts i vaig dir vinga anem a firmar-lo. Vàrem estar des del mes de desembre aprox. Vaig agafar un estatut exemple d’una cooperativa que existeix a Menorca, d’agricultura ecològica. Vaig anar a una fira i vaig conèixer una altra cooperativa que s’estava montant, “Això és vida” a Mallorca. Amb aquests exemples vaig dir, mira, això s’està fent a Mallorca. Nosaltres podem fer una cosa semblant a Eivissa. Vam estar reunint-nos cada quinze dies redactants els estatuts” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

A través de la cooperativa se contratan los servicios de acompañamiento agrícola que permiten planificar la producción, se gestionan compras conjuntas de *inputs* agrarios, se contratan a las personas que contribuyen a las tareas semanales de la organización, y se entabla contacto con los clientes a quién van a proveer de producto, entre otros. La cooperativa no es únicamente una

estructura de coordinación para la red de miembros de Ecofeixes, sino que tiene también una función de coordinación de gran parte del sector de la agricultura ecológica del territorio.

## **2.9 Prácticas y resultados tangibles (producto)**

Las principales prácticas que podemos vincular a este proceso de innovación se refieren a la producción de alimentos ecológicos y su comercialización. De forma complementaria, existen proyectos menos relevantes (y de menor éxito) relacionados con un banco de tierras, agricultura social y educación ambiental.

### *2.9.1 Producción y comercialización de alimentación ecológica*

La producción agrícola ecológica de los agricultores de Ecofeixes recoge una gran variedad de alimentos locales y de temporada que van desde frutas y verduras hasta aceite y huevos. Realizan un esfuerzo considerable para cultivar variedades locales, poco frecuentes en las grandes superficies de comercialización, pero también introducen variedades exóticas compatibles con las condiciones climáticas de Eivissa.

La mayoría de la cosecha se destina a establecimientos minoristas, así como a restaurantes, hoteles, comedores escolares o, en su inicio, a grupos de consumo. Además, disponen de un servicio semanal al consumidor final con cestas de productos. Estas cestas tienen la peculiaridad de ser “semi-cerradas”, esto es, la cooperativa compone una cesta base con productos más comunes de uso general que alcanza un precio fijo. Después, cada cliente puede completar la cesta con el abanico de productos que ofrecen en su espacio de venta. De este modo aseguran una venta mínima, pero con la flexibilidad que usualmente no han ofrecido las cestas cerradas en otras iniciativas.

“La gent recull la seua cistella i nosaltres al principi fèiem cistelles tancades i ara fem semi-tancades. Fem una base que sí que és tancada, però són productes d’ús més comú com patata, enciam, pebrera... Si algú vol canviar alguna cosa pot fer-ho. Però, després tota la resta ho tria. Té com una botigueta i la gent tria el que vol ficar en els seus cistelles. Ha de ser algo que tinguem una venda mínima i que si ells volen complementar més coses doncs que ho complementen. I ara la gent s’emporta moltes més coses. La cistella tancada eren quinze euros, doncs ara la gent de mínim s’emporta vint euros” [ECO\_02\_Gerente de Ecofeixes].

En este sentido, algunos agricultores señalan la necesidad de profundizar con la venta al consumidor final (expansión de las cestas o una tienda) para obtener mejores precios otorga. Sin embargo, esto exige trabajo, en la actualidad, poco asumible por los agricultores, y que no asegura la venta completa de la producción planificada (ni el volumen deseado) en comparación a los

contratos con grandes mayoristas. En cualquier caso, Ecofeixes es una estructura relativamente reciente y existen múltiples ideas para desarrollar nuevas prácticas desde la organización.

Una parte sustancial de la producción y comercialización en Ecofeixes tiene que ver con los precios que se pagan a los agricultores. Ecofeixes mantiene una preocupación de primer orden sobre el precio y beneficio que reciben sus miembros. Con el fin de transformar el mercado agrícola, tal como se explica en secciones anteriores, la cooperativa asigna un precio “justo” al agricultor de entorno al 80 % de la facturación. Así, facilitan la dedicación completa y subsistencia de los agricultores. No obstante, en comparación a otras empresas agrarias (también cooperativas), esta práctica limita la capacidad de re-inversión de la organización, por ejemplo, en contratación de personal o ampliación del capital físico.

### *2.9.2 Prácticas organizativas internas: horas cooperativas, intercambio de horas y planificación de la producción*

Entre las prácticas que destacan en esta iniciativa encontramos aquellas que forman parte de la organización interna de la red y que, en este caso de estudio, constituyen la base de la coordinación entre actores. Como se ha explicado antes, las principales prácticas internas son las horas cooperativas, el intercambio de horas y la planificación de la producción. Las horas cooperativas consisten en la realización de unas horas mínimas de trabajo al mes en la cooperativa. El intercambio de horas entre agricultores permite intercambiar horas de trabajo entre agricultores según los servicios que cada uno requiera, ya sea trabajo agrario o no agrario. Finalmente, otro de los elementos que conforman las prácticas internas de la cooperativa es la planificación de la producción. Como se ha comentado anteriormente, el proceso de acompañamiento técnico permite mejorar la cantidad y calidad de la oferta, lo que repercute en un cambio sustancial en la organización de la producción ecológico en el territorio. Es importante en tanto que significa un flujo de conocimiento externo que se introduce en el territorio y se difunde entre agricultores, con una repercusión más allá del propio proceso productivo.

### *2.9.3 Otras prácticas: banco de tierras, agricultura social y educación ambiental*

De forma paralela a la conformación de Ecofeixes, se puso en marcha una iniciativa de banco de tierras. Esta práctica consiste en un sistema de recogida de datos de agricultores con interés en el cultivo de tierras y de personas con disponibilidad de tierras de cultivo, pero sin interés en trabajarlas o en estado de abandono. El proyecto pretendía recuperar usos agrícolas del territorio e incentivar, a su vez, las prácticas agroecológicas. Se creó con el apoyo financiero de LEADER y Ibiza Preservation Fund (IPF), y ha estado gestionado desde APAEEF. La primera persona que se encarga

de la gestión del banco era impulsor de Ecofeixes (actualmente ex-miembro, ECO\_07). Después, la persona que ocupa la gerencia de Ecofeixes (ECO\_02) tomó el relevo, aunque, en la actualidad, el proyecto parece estar paralizado. A pesar de lo positivo en el diseño del proyecto, la mayoría de los entrevistados afirman que no alcanzó el éxito deseado. Principalmente, se percataron de que las labores de mediación y facilitación eran más importantes de lo esperado, para lo cual era necesario más tiempo y más financiación. El proyecto, a pesar de contar con una persona encargada de gestionar los acuerdos, no ofrecía el grado de facilitación y acompañamiento suficientes. Sin embargo, se ha producido un proceso de aprendizaje en el que se han detectado las debilidades del proyecto, que se pretenden superar si en un futuro se retoma la iniciativa.

“El banco de tierras es un poco un germen de Ecofeixes. Para mí, podemos verlo como un fracaso. ECO\_07 estuvo un año al cargo y su año fue de decir, ya hemos aprendido lo que no hay que hacer. No salen las cosas solo dando el número de telf., de uno a otro. No pasaba nada, ni haciendo una web con una base de datos, hace falta algo más. Tienes que tomarte el tiempo de quedar con uno y con el otro, crear confianza. Hacer de Celestino, no? porque el propietaria tenía desconfianza con estos *hippies* que me van a ocupar el terreno y luego no se qué. Y el agricultor decía: *sí, pero cuando tenga ya lo árboles me lo van a quitar?*. Y tal como está la tierra aquí es un problema, porque el hospedaje, las casas...es todo tan caro en verano que a poco que tengas un cuartito para herramientas, lo alquilas como habitación. Entonces el que quiere ir a trabajar la tierra no le dan nada de facilidades. Incluso uno que quería poner gallinas, no llegaron a un acuerdo porque podía molestar a los huéspedes de la casa. Después de ECO\_07 lo ha cogido ECO\_02. Es super entusiasta y tal, pero claro, no da abasto” [AMB\_01\_Directora de IPF].

Como se ha introducido en el capítulo de actores, Ecofeixes también ha desarrollado proyectos con organizaciones de acción social. Entre otros, se han desarrollado actividades para integrar personas en riesgo de exclusión social en las labores de la cooperativa y actividades de educación ambiental con jóvenes del territorio.

#### *2.9.4 Aproximación de los resultados tangibles (producto)*

Gran parte de los productos de esta innovación están presentes en el análisis del contexto (Sección 2.1). A continuación, sintetizamos los más importantes:

- La creación de la propia cooperativa Ecofeixes.
- La consolidación de empleos agrarios y la creación de nuevos, principalmente a tiempo parcial.
- Incremento de la producción del sector de la agricultura ecológica.

## 2.10 Efectos

Este trabajo se centra en el proceso de innovación social y no tanto en sus efectos. Los resultados intangibles, a largo plazo, y los procesos de aprendizaje de la innovación social, a priori, pueden no significar factores clave para explicar la emergencia y desarrollo de la innovación social, aunque son elementos básicos en la caracterización de la misma. Por ello, en este apartado hacemos un ejercicio por presentar los principales efectos identificados en cada caso a través de las entrevistas con los actores territoriales.

El proceso que estudiamos, Ecofeixes, a penas cuenta con un recorrido de 10 años. Así, los efectos a largo plazo o resultados, menos tangibles, aún no son del todo evidentes, si bien se pueden identificar algunos que guardan relación más o menos directa con la iniciativa:

- Creación de una estructura económica más potente para el desarrollo de la agricultura ecológica.
- Profesionalización del sector.
- Fomento de la sostenibilidad ambiental del territorio.

Una parte muy significativa de los efectos de la innovación social tiene que ver con los procesos de aprendizaje. Nos parece relevante volver a recuperar la cita del equipo del GAL, quienes ven este caso de estudio como, en esencia, un proceso de aprendizaje de los productores de la agricultura ecológica: “I ahí el que ha hagut és un procés d’aprenentatge, tant en comercialització conjunta com en la propia producció d’aliments” [GAL\_01\_Equipo técnico del GAL]. La propia innovación tiene que ver con un aprendizaje en la producción de alimentos ecológicos y en su comercialización a través de estructuras cooperativas.

En línea con lo que identifica Neumeier (2012), durante la reconfiguración de las relaciones sociales, los actores negocian nuevas actitudes y toman lugar procesos de aprendizaje co-evolutivos. En nuestro caso, los actores negocian nuevas actitudes y mecanismos de gobernanza que, en algunos casos, conllevan conflictos y cambios en la red de actores. En ese punto, los actores identifican la necesidad de crear actitud cooperativista para poder desarrollar las actividades sin conflicto. Ecofeixes no podía ser un proyecto idealista que planteara el feliz agrupamiento de todos los productores del sector sin ninguna tensión. Primero hacía falta crear sentido cooperativista y agrupar a aquellos actores que encajaran con el modelo. De forma similar, detectamos otros aprendizajes relacionados con las practicas internas organizativas, por ejemplo, la necesidad de que todos los miembros de Ecofeixes contribuyan a las tareas de la organización a través de las horas cooperativas.



### **3 COOPERATIVA DEL CAMP (FORMENTERA)**

#### **3.1 Contexto**

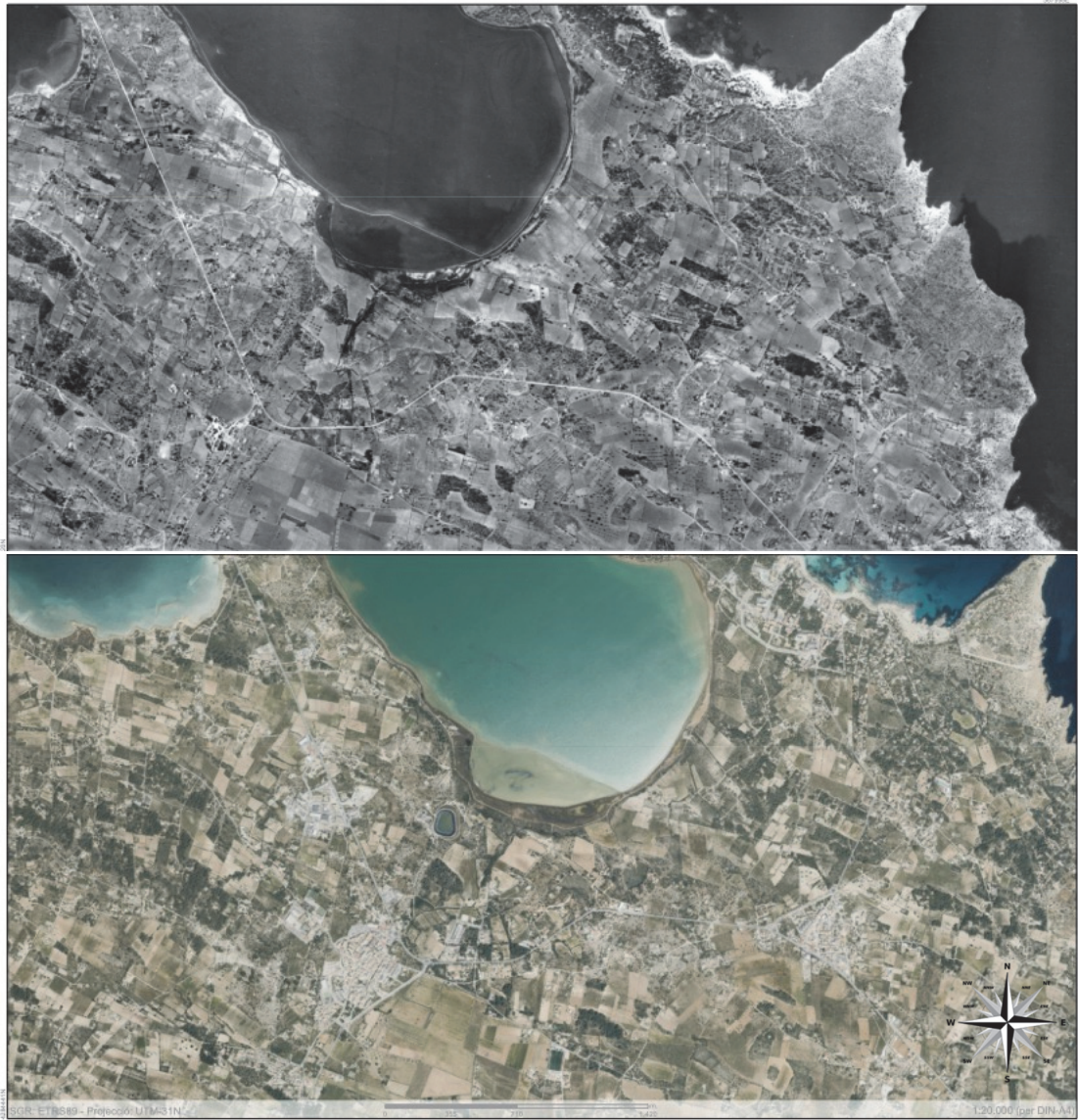
##### *3.1.1 Abandono agrícola y especialización turística en Formentera*

El desarrollo del sector primario (y otras actividades productivas) ha estado limitado por las duras condiciones de la insularidad, especialmente en lo que se refiere a aislamiento y recursos hídricos. Se trata de un territorio de secano, con suelos áridos y salinos, y con abundantes piedras. De esto último se deriva un auténtico patrimonio agrícola y etnológico de la isla: los muros de piedra seca. La insularidad ha limitado en muchos aspectos el desarrollo de Formentera. En la actualidad, según señala Cardona (2017), la reducida población residente encarece la provisión de servicios, tanto públicos como privados. Como consecuencia, los habitantes de Formentera experimentan una gran dependencia de Eivissa para realizar trámites administrativos y acceder a servicios de toda clase. Esta dependencia es especialmente intensa y transversal en materia de transporte: puerto de La Savina como enlace con Eivissa y aeropuerto de Eivissa como enlace con el resto de las Islas Baleares y la península. Así, aunque en nuestra investigación el término “local” integra el conjunto de las Islas Pitiusas, el contexto territorial de Formentera nos obliga a hablar de una “segunda localidad” o “sub-localidad”, la de Formentera respecto Eivissa.

Durante el siglo XIX y la primera mitad del XX, la agricultura constituye una actividad capital en la estructura económica de Formentera. La agricultura de subsistencia ha sido una práctica generalizada entre la población. A mediados del siglo XIX la producción de cultivos herbáceos, esencialmente cereales (trigo, cebada...), eran los principales cultivos. Posteriormente, ya en el siglo XX, los cultivos arbóreos, como el del algarrobo y el almendro, fueron difundidos de forma intensa (Móra, Prats y Vallès, s.f.). En conjunto, la vid, el olivo, el higo, el cereal o las legumbres son cultivos muy arraigados entre la población local, así como la producción artesanal derivada de todo ellos con fines de autoconsumo. En la misma línea, la ganadería (porcina, ovina, avícola y caprina) ha sido una actividad añadida para la mayoría de las familias de “pagesos” de Formentera, con fines de autoconsumo –en el caso del cerdo, principalmente– y también como complemento de las exiguas rentas agrarias.

Durante los años cincuenta y principios de los sesenta, la agricultura pitiusa vivía uno de los mejores momentos. Sin embargo, con la llegada del turismo en esa misma década (los sesenta) el modelo agrario sufre un cambio substancial. Se produce un abandono acelerado de las explotaciones agrarias (Prats, 2001), un auténtico “éxodo” hacia el sector servicios. Entre los años sesenta y ochenta, la superficie dedicada a cultivos herbáceos se redujo a la mitad y la de arbóreos en un 20% (Móra, Prats y Vallès, s.f.). Al mismo tiempo, la configuración territorial de Formentera se

transforma por completo. Desde finales de los sesenta hasta los noventa tiene lugar un crecimiento urbanístico extraordinario, durante el cual el suelo rústico se ocupa con fines residenciales debido a la presión turística y la indisciplina urbanística (Prats, 2009). El Mapa 3 refleja el aumento de la ocupación residencial en la parte norte de Formentera a mitad del siglo XX (blanco y negro) y a principios de la segunda década del siglo XXI (en color).



Mapa 3 Ortofoto del área norte de Formentera en 1956 (arriba) y 2018 (abajo). Fuente: Govern de les Illes Balears (2020)

Actualmente, Formentera es un territorio dedicado básicamente a la actividad turística. En la Sección 1.1 de este apartado avanzábamos el papel aglutinador de las actividades terciarias ligadas a este sector, como la hostelería (casi el 50 % de las afiliaciones a la Seguridad Social). El número de personas dedicadas al sector primario es mínima y casi nula si hablamos de jóvenes. Esta actividad

a penas representa un 1,2 % de las afiliaciones (menos de 70 personas) en 2019, poco más del 2 % de las personas ocupadas según el Censo de Población y Viviendas de 2011<sup>18</sup>.

Igualmente, la cultura ganadera, ligada a pequeños rebaños en los hogares, se ha convertido en una práctica casi inexistente. Las nuevas generaciones han perdido, en su mayoría, las raíces rurales y agrícolas que tenían sus antepasados. En el caso de los rebaños, además, los escasos hogares que mantienen unas pocas cabezas se ven afectados por los frecuentes ataques de perros (normalmente a ganado ovino y caprino)<sup>19</sup>.

Todas estas transformaciones son resultado, en gran parte, de la implantación y consolidación del turismo como principal actividad motriz de la economía del territorio. El monocultivo de esta actividad ha impulsado la riqueza económica de la isla y el bienestar de gran parte de su población. La sociedad local no parece renegar del turismo como vector-fuerza del desarrollo local. Sin embargo, los habitantes de Formentera reconocen que ha afectado negativamente al carácter rural y agrícola del territorio, amenazando así una parte valiosa de la cultural local y del saber-hacer de la población. Con ello, la sensibilidad de la propia ciudadanía sobre el entorno territorial, e incluso el medioambiente, se ve comprometida.

El modelo turístico de Formentera integra algunos elementos diferenciales al desarrollado en Eivissa. Si bien ambos tienen una especialización en el turismo de Sol y playa, con un componente de paisaje y naturaleza, este segundo componente es mucho más importante en Formentera, donde los turistas y visitantes persiguen la sensación de retiro y tranquilidad que se respira en muchas de sus playas y parajes naturales. En Eivissa, en cambio, existe mayor presencia del turismo de ocio, impulsado desde grandes grupos empresariales. De hecho, la oferta turística de Formentera mantiene una estructura basada en pequeños negocios familiares, sin grandes cadenas hosteleras (Cardona, 2017).

La aparente apuesta por un turismo de naturaleza en Formentera contrasta con la pérdida del paisaje rural (explotaciones agrícolas, ganadería, muros de piedra seca, caminos rurales, etc.). La estrategia de desarrollo turístico no ha terminado de enraizar adecuadamente con algunos recursos territoriales específicos como la cultura o los productos agroalimentarios locales. Al mismo tiempo, el desarrollo de sectores como la artesanía o la transformación agroalimentaria local es demasiado débil como para responder a la demanda del turismo. En cualquier caso, el sector turístico ha generado un efecto absorción, tanto de recursos económicos (trabajo, inversiones financieras, etc.) como de recursos físicos. En este último caso, el impacto turístico es evidente en la densidad residencial sobre suelo rústico, la presión del tráfico rodado o la edificación en espacios naturales protegidos.

---

<sup>18</sup> Datos del Instituto Nacional de Estadística. Censo de Población y Viviendas de 2011, publicado en 2014.

<sup>19</sup> <https://www.periodicodeibiza.es/pitiusas/ibiza/2011/08/09/47866/medio-centenar-de-ovejtas-y-cabras-sacrificadas-en-formentera-por-los-ataques-de-perros.html> [Última consulta: 12/01/2022].

### 3.1.2 Formentera: Insularidad extrema y entorno institucional excepcional

Comprender correctamente nuestro caso de estudio requiere detenerse en el entorno institucional de Formentera. El reducido tamaño del territorio, de su población, así como el efecto insularidad, explican la existencia de una organización administrativa diferenciada –como también ocurre en la isla de Eivissa–. Esta planta administrativa original está protagonizada por la figura del *consell insular*, el cual juega un papel clave en la emergencia y desarrollo de la Cooperativa del Camp.

El *Consell Insular de Formentera* fue constituido en 2007, a partir de la Ley Orgánica 1/2007, de 28 de febrero, mediante el cual se aprueba la reforma del Estatuto de Autonomía del mismo año, y está regulado por la Ley de Consejos Insulares. Esta era una reivindicación histórica de la población de la isla para poner fin a la dependencia administrativa con Eivissa y, entre otros resultados, optar a elegir un senador propio. Antes de la constitución de la nueva institución, la isla de Formentera contaba con un único municipio, el municipio de Formentera, y formaba parte del *Consell Insular d'Eivissa i Formentera*. Ya desde finales del siglo XIX, el Ayuntamiento de Formentera era la única institución que gobernaba y administraba los asuntos del territorio Formentera (Cardona, 2017).

En la actualidad, el *Consell Insular de Formentera* es una entidad singular en términos de derecho público comparado, al menos a nivel español. Esta institución presenta rango de consell, lo que reconoce el hecho insular, y al mismo tiempo tiene carácter unimunicipal, es decir, integra el único ayuntamiento del territorio, el Ayuntamiento de Formentera. La escala municipal se mantiene a nivel administrativo, si bien los órganos de gobierno son absorbidos por el *consell insular*. La singularidad jurídica del *Consell Insular de Formentera* lo diferencia de los otros tres *consells insulars* (Eivissa, Mallorca y Menorca). En algunos textos se habla de un triple singularidad jurídica del territorio de Formentera<sup>20</sup>: a) rango de *consell insular* y, por tanto, institución de autogobierno a nivel de la comunidad autónoma de les Illes Balears; b) entidad local sujeta Ley 7/1985, Reguladora de las Bases de Régimen Local, el ya existente Ayuntamiento de Formentera; c) la coincidencia simultánea e interna de las dos instituciones anteriores (municipal e insular) bajo un mismo órgano político. Como vemos, el régimen jurídico-administrativo vigente en Formentera es único en el Estado español y sólo encuentra similitudes con el régimen propio de las ciudades con estatuto de autonomía de Ceuta y Melilla.

La singularidad político-administrativa de la isla de Formentera dota al territorio de un gran abanico de competencias y, por tanto, de gran capacidad para diseñar políticas públicas en relación a otros gobiernos locales rurales. Al mismo tiempo, esto le confiere de una enorme complejidad a la

---

<sup>20</sup> Gran parte de la información consultada aquí proviene de la entrada “Consell Insular de Formentera”, en la Enciclopèdia d'Eivissa i Formentera: <http://www.eeif.es/veus/Consell-Insular-de-Formentera/#images> [Último acceso: 12/01/2022].

hora del desempeño de las funciones de gobierno (Navarro, 2015). A pesar de la nueva planta administrativa en Formentera, como se avanzaba en la anterior sección, el hecho insular mantiene este territorio en un contexto de dependencia fuerte con Eivissa que, en parte, agranda esa “segunda localidad” que representa Formentera. Aunque es evidente que la configuración del Consell Insular en Formentera ha equilibrado dicha dependencia en algunos ámbitos, aún existen aspectos muy importantes que deben tenerse en cuenta para el caso de estudio que aquí investigamos (Navarro, 2015).

La dependencia más evidente es la de transporte. Formentera cuenta con un solo puerto –de interés general del Estado–, el de La Savina. Existen comunicaciones diarias con Eivissa y menos frecuentes con el Puerto de Denia y el de Mallorca, pero no existe un régimen reglamentado de horarios en favor de los ciudadanos de Formentera en este sentido. Además, también hay una dependencia significativa del aeropuerto de Eivissa, situado a varios kilómetros del municipio, en Sant Josep de sa Talaia. Otra de las dependencias en materia de servicios públicos se halla en el ámbito de la salud. Eivissa y Formentera comparten la misma área de salud, lo que obliga a los ciudadanos de Formentera a desplazarse al hospital de Can Misses, en el municipio Eivissa. La población local y, en particular el personal público, también requiere de desplazamientos para acceder a servicios administrativos como la Agencia Estatal de Administración Tributaria, la Seguridad Social, temas de partido judicial, distrito notarial, registro de la propiedad o registro mercantil y de bienes inmuebles, todos ellos ubicados en Eivissa. Asimismo, la extensión de la Universitat de les Illes Balears para Eivissa y Formentera se sitúa también en Eivissa. Y lo mismo ocurre a propósito de las infraestructuras de tratamiento de los residuos sólidos urbanos. Finalmente, si bien no se trata de un aspecto de servicios públicos, la población de Formentera y sus empresas tienen una dependencia con Eivissa en materia de servicios comerciales, culturales, suministros y otros equipamientos privados en la medida que Eivissa sigue siendo la capital funcional de las Pitiusas.

En este contexto, a pesar de la centralidad del Consell de Formentera a nivel administrativo, a nivel popular se mantiene vigente la división del territorio en tres parroquias: Sant Francesc, Sant Ferran y el Pilar. No obstante, es el Consell de Formentera el actor público que tiene presencia en casi todos los ámbitos de la vida de los isleños en la medida en que es la única administración que atiende a las más de 12.000 personas que se extienden por el territorio, desde una cercanía incomparable con otras instituciones de similar desarrollo competencial en el Estado. Así pues, la visibilidad de sus acciones y la comunicación entre administración y sociedad local son destacables. El aislamiento territorial y el reducido tamaño de la población de Formentera ha conservado, por ejemplo, ciertas pautas informales en la comunicación entre actores locales (“el boca a boca”), incluso en asuntos institucionales. Según apuntan algunos de los entrevistados, el Consell de Formentera, de cierto modo, suple la carencia de iniciativa privada en el territorio en aspecto como

la actividad cultural, actividad social o determinadas actividades económicas, consecuencia todas ellas del hecho insular y la dependencia física y funcional con Eivissa.

“Aquí es consell té presencia a tots es àmbits de la vida de sa gent, perquè som una illa petita allà on sa administració, quan parles d'administració, sempre es focalitza tot en es consell. Això es va crear l'any 2007. Abans érem ajuntament dependent de es consell d'Eivissa i Formentera. Ara som ajuntament, som consell, tots els mateixos. Hem fet una administració atípica a Espanya, amb un règim jurídic diferenciat. Pareixem més a Melilla i a Ceuta, que no a qualsevol altra administració que puguem tenir prop. I, què fa? Fa que es consell estiga present en la vida des ciudadans del dia a dia, és a dir, es consell ho fa tot. Quan jo dic que ho fa tot, no dic que ho faça tot bé (h), però supleix sa carencia de iniciativa privada en molts àmbits a Formentera: a nivell cultural, a nivell patrimonial, a nivell social... Ses consell té una acció transversal a tots els nivells. Sempre s'interpreta que es consell esta quasi quasi per darrere de tot” [CAMP\_01. Representant polític del Consell de Formentera].

### 3.2 Necesidades y oportunidades territoriales

La emergencia del proceso innovador de la Cooperativa del Camp pretende dar solución a gran parte de las problemáticas y oportunidades que hemos analizado a lo largo de la sección anterior. Los objetivos que relatan los actores que participan del proceso de innovación se pueden resumir en tres: a) revitalizar la agricultura local, como actividad tradicional del territorio, b) generar sinergias entre el turismo y los productos derivados de la agricultura local y, por último, c) recuperar el paisaje rural de la isla.

#### 3.2.1 Revitalización del sector agrícola

Una parte significativa del proceso de Cooperativa del Camp tiene una naturaleza económica. Los actores entrevistados asumen toda la problemática referente al abandono de la agricultura local desde que el turismo llegó a la isla. Por ello, en primer lugar, aspiran a una reactivación global del sector primario que permita poner en cultivo muchas de las tierras abandonadas.

“Aquí és un monocultiu bàsicament turístic. Tot està... sa activitat empresarial és turística. I consideràvem que sa recuperació del camp, una mica, satisfieia un parell de necessitats que tenim, i eran, primer, recuperar una mica les nostres arrels, allò que havia sigut el treball en el camp, de la manera que s'havia fet a Formentera” [CAMP\_01. Representante político del Consell de Formentera].

La recuperación de tierras y explotaciones agrícolas se entiende como un nuevo nicho de empleo que puede contribuir a diversificar la demanda de fuerza de trabajo de Formentera, pero,

sobre todo, como una forma de recuperar actividades tradicionales. La pérdida de actividad primaria abrió una brecha en la transmisión de conocimientos y saberes rurales, ligados al desempeño de labores agrarias. El carácter insular del territorio, según varios entrevistados, sembró históricamente un escenario de pobreza que instauró en la población de Formentera una cultura del esfuerzo, basada en conocimientos generales sobre todo tipo de actividades imprescindibles para la supervivencia. La implantación del turismo, en cambio, supuso un giro hacia la especialización. A pesar de la transformación productiva y técnica de Formentera, parte de la población local, especialmente la más mayor, conserva un sentimiento y arraigo hacia lo agrario. A través de esta iniciativa se pretende recuperar esos valores y conocimientos, y difundirse en el conjunto de la sociedad, en particular, entre las nuevas generaciones. El siguiente testimonio explica bien esta necesidad vinculada a la revitalización del sector agrario:

“Els objectius finals serien que Formentera fós autosuficient, que tots els productes es crearen aquí, però això s’aconseguirà d’aquí a 150 anys (h). Vull dir, recuperar un sector primari que ens fa millor com a poble. Perquè sempre hem volgut donar, o posar per davant aquesta visió. Nosaltres hem viscut tota la vida aquí, i els nostres pares i els nostres avis també sempre havien viscut aquí. I Formentera, així com ara és la canya d’Espanya, sempre havia sigut una terra miserable, molt miserable. I a Formentera, i a ses illes en general, però a Formentera més pel seu tamany, s’havia creat un tipus de gent que era capaç de fer de tot [...] Un tio d’aquí sabia fer una barca, una casa, sabia sembrar, sabia matar un porc, sabia gestionar el bosc... Tots els recursos que tenia els hi gestionava. Però, només els hi gestionava a nivell d’autoconsum. Per tant, aquesta cultura de saber fer una mica de tot és el que volem traslladar a les noves generacions [...] el sector turístic, amb totes les bondats que té, també té defectes importants. I es que estandaritza molt els pobles, i et fa tornar-te gandul, no? Perquè guanyes diners d’una manera molt senzilla o relativament senzilla. Més senzilla i pot ser amb menys esforç, i fa que t’aburgeses una miqueta. I allò que nosaltres volen transmetre als nostres fills és que no tot en la vida és cobrar 15 euros per mojito i anar amb un Ferrari, sinó que a Formentera s’havia passat molta misèria [...] I jo crec que tot aquest moviment del sector primari ha fet que tota sa gent recupere aquesta estima cap a allò seu. I que agraeixi que es plante menjar, que allò que menja a mig dia o la nit vinga d’una finca d’aquí, que estiga tractat aquí...” [CAMP\_01. Representante político del Consell de Formentera].

Asimismo, la reactivación de la producción agraria se concibe como una forma de provisión de insumos al sector ganadero. Según explican los entrevistados, existe una demanda sustancial de grano para alimentar el –poco– ganado que existe en la isla que, hasta el momento, se satisface con producto exterior o con una empresa local con precios muy elevados por la escasa competencia. La producción de cereales y forrajes en Formentera permitiría disminuir el coste de este *input* imprescindible en la ganadería:

“Anem lligats al sector ramader, que és el que demanda farratges i cereals per a les explotacions. Ací l'illa és petita. Sa gent o bé produeix a ca seua o bé ho ha de dur de fora. Aleshores l'objectiu final és intentar ser autosuficients amb aquests productes, no tenir que importar cereal i farratge de fora amb el cost afegit que això implica” [CAMP\_06. Gerente de la cooperativa].

“En l'associació [Associació de Ramaders], que anava caminant, ens trobàvem que hi havia que reactivar la cooperativa perquè si teníem que comprar gra, eixa farina no tenia cap tipus de competència, tenia uns preus desorbitadament alts. I, després, necessitàvem coses que Les Farineres no ho duïen, no s'ho havien plantejat [...] Les Farineres es una botiga privada” [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

“La gent en general, la gent de camp, parlaven i necessitaven preus més bons per poder competir, per poder treballar, per poder... Teníem uns preus desorbitats. Un comercial, la Farinera, que clar ell és un negoci privat i té uns preus bastant... o tenia perquè ara els ha baixat. Tots anaven a comprar allí hi es queixaven. Hi havien transportistes que feien viatges a Sant Antoni, Eivissa, per comprar productes i, clar, sortien a uns preus desorbitats, pagant el transport... I la gent demanava la cooperativa. El consell es ficà i va començar a involucrar a gent. Jo pertencíem a l'associació de ramaders, l'única associació que hi havia de pàgesos que estava activa” [CAMP\_07. Presidente de la cooperativa].

### 3.2.2 *Generación de sinergias entre la agricultura y el turismo*

Más allá de las sinergias internas entre diferentes actividades del sector primario, la recuperación de la agricultura se concibe como una oportunidad para reforzar el enraizamiento de la actividad turística en el territorio, junto con el factor paisaje y naturaleza. A través de la agricultura, como actividad complementaria y no sustituta, se persigue generar productos agroalimentarios locales, preferentemente de carácter artesanal, que encontrarían una salida en la hostelería, el pequeño comercio, etc. La falta de oferta de producto local, según los testimonios, limita las posibilidades de atender la demanda turística en este sentido, algo que podría vincularse a una marca territorial en coordinación con actores del sector turístico. La generación de las sinergias entre sector agrícola y turismo contribuiría, al mismo tiempo, a reducir la dependencia laboral en torno a actividades de servicios para el turismo:

“Doncs els que hem nascut aquí sempre hem vist que sa terra, progresivament, ha anat perdent terreny davant altres activitats empresarials, com pot ser el sector turístic, del qual no reneguem, només faltaria! (h). Una cosa no canvia l'altra. Pero, sí que és veritat que aquesta inquietud era [...] un incipient conjunt de gent que sortí i que tenia ganes de dedicar-se a produir coses i no dependre, indirectament sí, però no treballar posant copes o directament en el turisme. Volia treballar en el camp i pensava, i també venia una mica de



nosaltres [el Consell de Formentera], pensava que produint productes de qualitat des de Formentera podríem arribar al sector turístic. Es tracta una mica de posar en valor aquestes dos coses i juntar-les [...] per un tema de poder proporcionar producte fet a Formentera a tot el sector turístic. Per tant, incrementar o donar valor afegit en els productes de Formentera davant aquesta demanda que teníem per part de la gent que ens visita. I també donar-los un producte de qualitat” [CAMP\_01. Representante político del Consell de Formentera].

“El turisme és allò que ens dóna sa sortida a tot el nostre producte, vulgues o no vulgues. Per tant, la cosa és que siga un turisme més sostenible. Hem aconseguit bastant. Per sort no és un turisme com el d’Eivissa. Ja tenim prou als estius amb els seus barcos...Però, tampoc veig un turisme que aprecie els nostres productes i que sàpiga el que valen. Cal reconduir-ho cap als productes i que els agradi disfrutar de Formentera, no com a Eivissa que només van per la música i no tasten ni una ametlla” [CAMP\_07. Presidente de la cooperativa].

### *3.2.3 Conservación y recuperación del paisaje rural*

Finalmente, la revitalización del sector agrario tiene como finalidad la recuperación y conservación del paisaje rural. El desarrollo turístico del territorio iniciado en la segunda mitad del siglo XX estuvo acompañado de una pérdida del patrimonio singular de la isla, fundamentalmente, el paisaje rural de los campos en cultivo, los rebaños, los caminos rurales y los muros de piedra seca:

“Jo voldria tenir una illa molt ben arreglada. Jo des del darrer any camino molt. He fet 20 voltes a Formentera caminant, i si algo em posa de mala llet es veure ses parets tombades, que s’ha arreglat un camí i els murs de pedra sobrants estan al costat dels camins. Una mica una imatge de deixadesa [...] Es un sentiment de voler tenir sa illa cuidada, arreglada... [...] per mi es una cosa a nivell personal, porque és que no m’agrada. Si jo he fet un esforç de mantenir asest tot i m’he gastat molts diners arreglant parets, m’he gastat molts de diners arreglant arbres... [...] perquè els meus avis m’ho van deixar, per dir-ho d’alguna manera, a la manera seua de viure, i jo vull mantenir-ho [...] tenir l’entorn el més cuidat que es puga és una cosa personal de cadascú. I jo, m’agradaria molt que tots pensàrem en tenir el nostre redol ben cuidat i arreglat” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

La recuperación del paisaje rural se entiende, además de una cuestión personal y sentimental de la población local, como una contribución a la calidad del turismo:

“Si no es fa alguna cosa perquè les terres es treballen, l’administració haurà de buscar-se un tractor i llaurar camps, perquè al final vivim del medi, i d’un medi cuidat. I quan els arbres caiguen, les parets estiguin totes en terra i quan els camps no estiguen sembrats, no es va a poder fer. És molt bonic veure un bosc, però també és molt bonic veure els camps sembrats, el ramat pasturant enmig d’un camp. Això pel turista és bo perquè s’ho miren, fan fotografies...” [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

“I tercer, com un tema de paisatge, un tema de recuperar. Perquè si que és veritat que ses platges són molt guapes i tot està perfecte, i que els mojitos són molt bons, però per arribar a ses platges els camins estan fatal, les parets en terra, els terços estaven descuidats. Per tant, creguem que es bàsic poder recuperar el nostre entorn [...] i tot això és bo per al turisme” [CAMP\_01. Representante político del Consell de Formentera].

En este sentido, lo más destacable es que los tres elementos que explican el surgimiento de la iniciativa (revitalización agraria, producto local y paisaje rural), están interrelacionados. A través de la iniciativa de estudio se pretende activar un sector económico tradicional, la agricultura, como elemento etnológico que permite recuperar aspectos culturales, pero también impulsar nuevos nichos de empleo y diversificar –con limitaciones– la estructura productiva local. Esta actividad, al mismo tiempo, tiene capacidad de participar en las cadenas de valor del turismo, generando productos locales primarios y de transformación artesanal. De forma equivalente, la recuperación de la actividad agraria contribuye a mejorar la calidad estética del territorio, ligada a una dimensión del paisaje –la rural– que no está suficientemente aprovechado desde el sector turístico. El impulso de un modelo turístico más enraizado en los aspectos rurales de la isla, ya sea paisaje o producto local, reforzaría la capacidad de activación del sector agrario y, de nuevo, todo el círculo anterior (Figura 15).



Figura 15. Retroalimentación entre las necesidades y oportunidades territoriales en el caso de estudio de la Cooperativa del Camp. Fuente: elaboración propia

### 3.3 Desencadenantes

La revitalización de la agricultura, la generación de producto local y la conservación del paisaje rural son cuestiones que generan un gran consenso en la sociedad formenterana. En este caso de estudio no es posible identificar desencadenantes inmediatos en el tiempo, sino procesos progresivos, con antecedentes, pero que explican las acciones preparativas de los actores implicados en la innovación. El desencadenante más evidente es el riesgo de pérdida de activos de dos antiguas cooperativas agroalimentarias. Este evento es determinante en la activación de los actores y la puesta en marcha de acciones preparativas definitivas para la realización de la innovación.

A principios de la segunda mitad del siglo XX, Formentera contaba con dos estructuras cooperativas agroalimentarias, una de consumo y otra de producción. Estas cooperativas, que en la práctica funcionaban como una misma organización, apoyaban la actividad agrícola y ganadera de la isla. Con el auge del turismo y el rápido abandono de las tierras, las cooperativas terminaron por extinguir su actividad, aunque no se desmantelaron por completo. Desde la *Associació de Ramaders de Formentera*, fundada en los años noventa del siglo XX, se llevaba años intentado una recuperación de la actividad de las cooperativas, entre otras razones y como hemos avanzado antes, con el fin de conseguir insumos para el ganado a precio más competitivo:

“Hi havia dues de manera legal, però per nosaltres era una, de fet no hi havia dos directives diferents, eren la mateixa. Com a mínim quan jo ho he conegut, tant sols hi havia una. I mon pare, qui ha esta ficat sempre, de fet va ser president molts anys, i altres ja pensaren que era una llàstima, que tenien que reactivar la cooperativa. Estic parlant de la legislatura 1999-2003. Recorde que varen parlar amb el conseller d’agricultura, que era del Consell d’Eivissa i Formentera. Des d’allí se ficaren amb contacte amb la Federació de Cooperatives de Balears. Van venir dos persones i vàrem tenir una primera reunió de les possibilitats de ficar en marxa això [...] conforme parlàvem ens donàvem compte que no volíem sols una tenda, sinó una autèntica cooperativa de serveis que donara eixida a aquesta gent que no tenia possibilitat de llaurar els camps” [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

El principal problema surgió cuando se alertó a las personas vinculadas a la *Associació de Ramaders de Formentera*, las aún vinculadas a las antiguas cooperativas y al propio Consell de Formentera del riesgo de perder los bienes pertenecientes a estas entidades debido a su inactividad (locales, almacenes, etc.). Esta situación despertó la preocupación de varias personas relacionadas con los tres grupos anteriores (asociación, antiguos socios y consell), que en algunos casos coincidían. Así pues, se reunió a los antiguos socios interesados en evitar la pérdida de los bienes cooperativos, junto a miembros de la asociación de ganaderos –también vinculados muchos de ellos a las antiguas cooperativas–, interesados en el sector agrario y el propio consell, para contemplar

opciones posibles en aras de evitar la pérdida de los bienes. El consell tuvo un rol central en la organización de estas primeras reuniones y en las conversaciones con diferentes instituciones a nivel supralocal. El papel del consell, muy proclive a la reactivación del sector agrario, y el interés previamente existente desde la asociación de ganaderos de recuperar algún tipo de servicio agrario adicional, condujeron el diálogo entre los actores locales a la necesidad de apostar por la reactivación de las cooperativas:

“El tema de reactivar sa cooperativa va surtir una mica de forma més intensa perquè per inactivitat anaven a llevar l'única propietat que tenia, que són locals comercials [...] Des de l'organització de cooperatives a nivell balear es va dir al consell, sa cooperativa de Formentera anava a perdre ses propietats [...] es consell, des de sa conselleria d'agricultura, va començar a moure's [...] allò que es va fer va fou buscar un llistat de tots els socis antics. Els qui eren vius es va contactar amb ells i els qui no eren vius es va contactar amb els seus fills. A partir d'aquí ens vam ajuntar, es feren les primeres reunions per reactivar aquesta cooperativa [...] Era clau no perdre sa propietat” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

“Hi havia algun descendent d'antics membres de la cooperativa, però la majoria provenien de l'associació de ramaders. Érem joves (h), jo tenia 35 quan la fundarem, ara tinc més de 60. Era gent preocupada per això, el camp, i gent que ara en té 80 i pico, o s'han mort, o encara fan coses pels camps. Jo em vaig involucrar perquè van vindre a buscar-me. Sabien que era una persona que li agradaven els camps, que faig quatre coses al camp, i em deien *volem fer això, però hi ha que fer estatuts, hi ha que parlar amb la gent del govern, necessitariem gent més jove que nosaltres que sàpiga parlar...* I per això em vaig involucrar, i vaig estar molt involucrat. Aquell és el germen” [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

El proceso de discusión para evitar la pérdida de los bienes cooperativas no estuvo libre de conflictos, pues existían algunas tensiones previas entre los socios (y descendientes de socios) de las dos antiguas cooperativas. En cualquier caso, este proceso supo dirigirse para conseguir la recuperación de los bienes cooperativos a través de la conformación de una nueva –y única– cooperativa, la Cooperativa del Camp de Formentera, finalmente activa legalmente desde 2010.

“A Formentera fins els anys 70 o 80 hi havia dos cooperatives. El Consell va intentar reactivar-ho i li costà anys, molts. El tema previ de juntar a les juntes directives [...] varen estar tres o quatre anys fins que les dos cooperatives... Se veu que es varen desfer de males maneres les dos cooperatives, la gent no es parlava quasi... I fins que es varen ajuntar les juntes directives per a decidir una estructura nova i donar pas a una cooperativa nova, varen passar anys. Amb el tema del patrimoni l'acord a què varen arribar va ser, crec, que s'anava a vendre i que el Consell comprava una nau nova, però al final el Consell va decidir que això ho tingueren ells com un actiu per a llogar-ho i tindre algo de diners i que el Consell amb

fons seus construiria, que ho va fer, la nau per a la nova cooperativa. Va buscar a la junta directiva, més o menys els qui més volien estar” [GAL\_01. Equipo técnico del GAL Eivissa-Formentera].

### **3.4 Actores internos**

En el caso de estudio de Cooperativa del Camp existen tres grandes bloques de actores internos. Por un lado, dos conjuntos de actores que lideran el proceso como innovadores y/o impulsores: el sector público, representado por el Consell de Formentera, y el núcleo de personas que conforman la junta directiva de la cooperativa. Por otro lado, el tercer bloque está constituido por el conjunto de la sociedad civil que participa del Cens de Terres. Los actores externos de este proceso de innovación son escasos. Destacan el personal técnico contratado por la cooperativa y el GAL-LEADER. En un segundo orden, encontramos otros actores socioeconómicos del territorio con un papel potencial a señalar (Figura 16).

#### *3.4.1 Consell de Formentera*

- Un nuevo partido local en el gobierno

El Consell de Formentera es uno de los actores protagonistas en Cooperativa del Camp con un rol innovador, impulsor y facilitador, y una clara lógica de Estado. Del análisis de los desencadenantes ya se puede derivar su papel clave en la reactivación y configuración de la nueva cooperativa. La recuperación de las antiguas cooperativas se correspondía con los objetivos políticos del gobierno del momento, esto es, la revitalización del sector agrícola. Si bien la recuperación de las cooperativas ya era una cuestión presente en las instituciones locales a principios del siglo XX, no es hasta la legislatura de 2011-2015 cuando se intensifica la activación del sector desde las políticas públicas. En dicha legislatura, un partido local, *Gent per Formentera* (GxF), consigue por primera vez la mayoría absoluta en el gobierno insular.

GxF es un partido local nacido poco antes de las elecciones municipales de 2007. Desde ese mismo año se presenta a las elecciones locales/insulares de Formentera y a las del Parlament Balear, estas últimas en coalición con el *Partit Socialista de les Illes Balears* (PSIB). Es resultado de una confluencia de movimientos políticos a la izquierda del PSIB y del ecologismo, el nacionalismo, el independentismo, así como de otros colectivos culturales de la isla. Este partido, en sus primeras las elecciones de 2007, obtuvo los mejores resultados y formó gobierno con el apoyo del PSIB. En las siguientes elecciones de 2011, revalidó la victoria y volvió a formar gobierno con el PSIB. En las elecciones de 2015, por primera vez, obtuvo mayoría absoluta y conformó gobierno en solitario.

- Impulso inicial e innovación

Desde sus inicios, lo rural, ligado a lo agrario, ha tenido un espacio destacado en la agenda de GxF. Su programa refleja, en buena medida, las tres grandes necesidades y oportunidades que trata de atender la iniciativa de estudio:

“Nosaltres som un partit local, d'aquí, diguem. Som Gent per Formentera. Ens presentem a l'any 2007 amb un grup nou i, amb la nostra sorpresa, guanyem les eleccions i comencem a governar. Dins dels projectes que teníem de govern, sa recuperació del camp era primordial. Aquí és un monocultiu bàsicament turístic. Tot està..., sa activitat empresarial és turística [...] volíem recuperar aquestes tres coses: els productes; recuperar culturalment i a nivell etnològic el que era el camp de Formentera; i a nivell de paisatge, un lloc turístic és bàsic que estiga cuidat. I com l'havíem de cuidar? [...] De moment volíem també sa gent tingués una oportunitat de que les seues finques, donat d'aquells que es dediquen a altres coses i no les poden cuidar, doncs que hi hagués algú que pugués fer aquesta funció. Sa cooperativa estava completament morta, estava inactiva. Una cooperativa que s'havia creat a l'any cinquanta i pico, seixant i pico, però que estava inactiva. Era una cooperativa més de comprar gra i de comprar menjar i això. I hi havia un moviment de gent jove que també es va apuntar al projecte a l'hora d'assumir càrrecs dins de la directiva i la executiva. El consell va posar en marxa tot el que eren els processos administratius, ajudant-los en temes de burocràcia, etc.” [CAMP\_01. Representante político del Consell de Formentera].

Los objetivos políticos de GxF vinculados al desarrollo agrario respondían, en cierta medida, a inquietudes presentes en la población local, en vistas de los efectos negativos del turismo sobre la agricultura y, más en general, sobre el carácter rural de la isla. Según nuestros testimonios, el gobierno local se nutre de estas inquietudes que le llegan informalmente y las transforma de forma innovadora en proyectos reales:

“Aquesta inquietud hi era i també t'arriba. No de grups organitzats, sinó amb xerrades, amb trobades familiars, amb trobades amb amics... Un incipient conjunt de gent que sortí i que tenia ganes de dedicar-se a produir coses i no dependre, indirectament sí, però no treballar posant copes o directament en el turisme [...] allò típic de parlant amb la gent, que et diuen *està tot fet una merda, està tot abandonat...* És veritat que vivim molt bé perquè guanyem molta pasta ses estius i això és Las Vegas. Vale, correcte, tot perfecte. Però, si a banda de guanyar diners també ens estimem una miqueta allò d'aquí, allò nostre... Que per a arribar a ses platges o que per disfrutar de Formentera també s'entorn rural estiga cuidat, pues jo crec que ixim guanyant molt més” [CAMP\_01. Representante político del Consell de Formentera].

El Consell de Formentera es quien en las primeras fases de la iniciativa moviliza a los actores que podían liderar la primera junta directiva de la nueva cooperativa, acompañándolos en el proceso administrativo y legal (rol facilitador). Para ello, se recurre a los antiguos socios, a miembros de la

*Associació de Ramaders de Formentera* y a otras personas interesadas en el tema y con capacidades para ello:

“Per part del consell el que sí que es fa és engrescar una miqueta tota aquesta... Com et deia abans, ens coneixíem tots, tots sabíem qui, més o menys, tenia... El que es fa és, engrescar aquesta gent per a que s'organitze, per a que formen sa primera junta directiva. Ja varem tocar ses peses que hi havia que tocar. Ells també tenien ganes i entre ells havien parlat també. Jo crec que també fou la seua generació espontània de necessitats o inquietuds que tenia un determinat col·lectiu. Però, sa administració el que ha fet ha sigut canalitzar aquesta inquietud i donar-los els mitjans. Però, vull dir, ells mateixos s'han anat organitzant” [CAMP\_01. Representante político del Consell de Formentera].

“Començaren a parlar d'això en la legislatura, molt poc a poc. En la següent, la que va del 2011 al 2015, va ser quan el Consell digué: *aquí teniu aquests diners, poseu això en marxa*. Perquè el president també és un dels socis i dels fundadors de l'associació de ramaders [...]el president del consell també va ser un dels promotors de l'associació de ramaders i va veure la necessitat. També té una finca i ho ha intentat treballar [...]Perquè aquí, si has estat varios dies, has vist que la gent... no són propietats molt grosses. Diguem que molta gent fa de tot” [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

Además, una de las virtudes del Consell de Formentera es su capacidad de innovación. En este proceso, ha sido capaz de canalizar las inquietudes de la población local y diseñar, junto otros impulsores, proyectos reales de gran de gran novedad en el contexto territorial del estudio. Varios actores que reconocen la especial capacidad innovadora del propio consell, la cual se explica, en parte, por la particularidad de la institución.

“Hi ha que reconèixer que el Consell és una institució eficient en això, en poder fer coses rares. És tot el contrari al Consell d'Eivissa. Al Consell d'Eivissa tenen molta por al risc, mentre el Consell de Formentera sí que facilita el fer coses noves, també legalment. L'exemple al Consell de Formentera està en la manera que vol reactivar el tema del camp, amb la cooperativa, amb el regadiu, el cens de terres...” [GAL\_01. Equipo técnico del GAL].

- Respaldo financiero desde el sector público

Durante la legislatura 2011-2015, después de la recuperación legal de la cooperativa en 2010, el Consell de Formentera dispuso de forma efectiva una serie de partidas presupuestarias para el desarrollo de la cooperativa. En primera instancia, se financió una nueva nave para la actividad de la cooperativa, propiedad del consell y en régimen de cesión de uso para la cooperativa. La obra se inició en marzo de 2015 y su coste ascendió a casi 600.000 €. Dos terceras partes fueron asumidas por el Consell de Formentera y una tercera parte por el GAL a través del programa LEADER. Finalmente, la nave se puso en funcionamiento en junio de 2017.

El apoyo financiero del Consell de Formentera no se limita a la inversión inicial de la nave, pues anualmente facilita alrededor de 100.000 € para el funcionamiento de la cooperativa. Estos fondos se vinculan al Cens de Terres, uno de los principales mecanismos de coordinación entre la cooperativa y el consell, así como una de las prácticas más innovadoras entre las implementadas por la cooperativa. Estas cifras imprimen una evidente dependencia económica de la cooperativa respecto de la financiación pública:

“El cens de terres és una iniciativa absoluta del consell [...] seria inviable si no fós pel suport dels diners públics [...] amb el que ha produït sa cooperativa és totalment impossible de mantenir. Clar, això jo crec que ho van pensar, per part del consell, com que el fet que es recuperi sa terra, de que es millora sa imatge de l'illa, etc., ens repercuteix a nivell turístic. En definitiva, es Consell hi posa es finançament econòmic, i sa cooperativa fa tota sa feina. Però si no fós pel suport econòmic des consell, és inviable [...] No generem suficients recursos econòmics per tenir màquines i per tenir personal” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

La mayoría de los entrevistados son escépticos ante la posible viabilidad económica de la cooperativa, al menos durante los primeros años de funcionamiento. Muchas de las tierras que cultiva la cooperativa, por su mala calidad, son poco rentables en términos productivos, si bien sí pueden tener una función paisajística que justificaría la financiación pública en el largo plazo:

“El projecte, des del meu punt de vista, el que pot ser sostenible és el tema serveis. Aquí hi ha molta demanda per fer recol·lecció de cereal dels socis, etc. [...] Llavors una activitat és sa venda de inputs i productes en els socis. El tema del fons de terres és un poc més imatge que altra cosa. Però, que tema productivitat i rendibilitat econòmica... Ara CAMP\_12 ens ajudarà en això! (h). Al final la cooperativa té varies activitats. Per un lloc, l'activitat productiva mitjançant el cens de terres. Després està la botiga, que estem ací. I després la cooperativa de serveis. Tinc més confiança per la banda dels serveis. Es tracta d'oferir el millor preu per al soci, però tampoc sense un ànim molt lucratiu. Però, sempre tindrem un lastre, perquè hi ha unes parcel·les que sí seran productives, i portaran el pes de la tasca de llaurar i tal. Però el lastre és que hi haura altres finques que no seran operatives, farem el manteniment però mai es recuperarà. La obligació de treballar-les es contrata, però aquestes finques ara no s'espera que tinguin un retorn [...] gràcies a les finques més productives es pot recuperar part de la inversió. I això serà una excusa per a que el sector públic pugui assumir les finques que no siguin massa rendibles” [CAMP\_06. Gerente de la cooperativa].

### 3.4.2 Núcleo de la cooperativa

Junto al Consell de Formentera se puede identificar otro núcleo de actores impulsores de todo el proceso de innovación que estamos estudiando. Se trata de las personas que conforman la



primera junta directiva de la cooperativa, además de la persona que ocupa la gerencia. Todos son actores locales, de Formentera, y entre ellos, algunos también podrían caracterizarse como innovadores en la medida en que plantean nuevas ideas y proyectos para el desarrollo de la cooperativa. De hecho, varios de ellos estuvieron en las primeras reuniones, junto al consell, para la conceptualización de la iniciativa.

*Tabla 15. Actores entrevistados que forman parte de la junta directiva de la cooperativa y la gerencia. \*Sólo se ha realizado entrevista de Análisis de Redes Sociales. Fuente: elaboración propia*

Código entrevista	Edad	Sexo	Origen local	Estudios	Ámbito laboral
CAMP_03	46-60	Hombre	Sí	Terciarios	Banca
CAMP_04	>60	Hombre	Sí	Terciarios	Adm. Pública
CAMP_05*	46-60	Hombre	Sí	Primarios	Agricultura
CAMP_06	36-45	Hombre	Sí	Terciarios	Gestoría fiscal
CAMP_07	46-60	Hombre	Sí	Primarios	Mantenimiento / Agricultura
No entrevistado*	46-60	Hombre	Sí	Primarios	Mantenimiento
No entrevistado*	36-45	Hombre	Sí	Secundarios	Asesoría

La lógica a la que podemos adscribir estos actores es una lógica intermedia, por su integración en una entidad de la Economía Social (una cooperativa agroalimentaria). Las entrevistas con estos actores ilustran bien la presencia, prácticamente prioritaria, de objetivos desvinculados del lucro. Esto, lógicamente, no se aplicaría para las personas que ocupan cargos remunerados, en concreto, la persona en la gerencia de la cooperativa (CAMP\_06), si bien su actividad se desarrolla en una entidad de la Economía Social. En su conjunto, estamos ante un colectivo de actores que participan en la iniciativa con el objetivo de contribuir a la reactivación de la agricultura en Formentera a través de fórmulas de mercado democráticas (cooperativa), y de satisfacer necesidades sentimentales (evitar el abandono de los campos) y, en menor medida, económicas (conseguir servicios agrícolas a mejor precio).

Es difícil identificar un liderazgo individual entre este conjunto de actores, más allá de lo referido a posiciones formales habituales en las organizaciones cooperativas, como la gerencia (CAMP\_06) y la presidencia (CAMP\_07). Si bien el núcleo impulsor de la iniciativa, más allá del Consell de Formentera, está en esta junta directiva, también encontramos personas con un papel menos protagonista (rol seguidor). La Tabla 15 muestra las características básicas de una muestra de actores de la junta directiva, a la que hemos accedido a través del trabajo de campo. En su totalidad son personas de origen local y hombres. La mayoría se sitúan entre los 46-60 años de edad y se combinan diferentes niveles de estudios, desde terciarios a primarios. Su origen profesional también es heterogéneo, con solo dos miembros con especialización agraria. Si bien llama la atención el

escaso número de personas con un perfil agrario (algo que se explica por el contexto histórico y la trayectoria de desarrollo de Formentera), el capital humano de la cooperativa sería relativamente elevado, en tanto en cuanto encontramos miembros de la junta con conocimientos de derecho, gestión fiscal, banca, comercialización, etc.:

“El tema des camp de Formentera, queden quatre vells, per dir-ho d'alguna manera. Hi ha molt poca iniciativa jove que s'estiga quedant. Si que es van quedar 8 o 10 joves agricultors, 12 apurant-me molt però..., la resta és gent major que ve dels medis de subsistència, per dir-ho d'alguna manera. Sa feina que podien tenir a ses salines, que pugués ser sa pesca, i un complement d'agricultura [...] Però, és molt important que els camps es mantinguen, dins del possible. I que es puga accedir a productes a un preu més raonable. Aleshores, havia eixa demanda. Es tot gent, diguem-li, molt major. Si veus sa llistat dels nostres associats, entre 65 i 80 estarien un grup molt important” [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

“Hi havia un un mestre d'escola, J.V., que ja és mort, que hi havia estat sempre en associacions de ramaders, en tot el que eren associacions rurals el tio ho impulsava i li agradava. Bueno, doncs ell va ser també qui va començar a fer algo a partir d'aquesta informació, a promoure-ho i arrancar la reactivació de ses dos cooperatives [...] va ser una pesa fonamental i clau. Ell va morir just quan ens quedaven dos setmanes [...] vàrem fer dos juntes directives, una de cada cooperativa, i es van fer tots els processos legals [...] jo crec que els que estem als camps som bones persones, que s'ha de reactivar i s'ha de, encara que no m'hi dedique, que és una imatge molt important per sa illa. Aleshores, jo de el tema del camp no sabia, però si sabia de temes de papers. Amb l'ajuda de sa conselleria d'agricultura i este home J.V., jo i dos persones més vam fer tot el tema documental i arribàrem a la reactivació de sa cooperativa, la fusió de les dos amb una, seguint amb ses propietats. A dia d'avui tenim també una nau que ens ha cedit el consell” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

“Al tema directiu, doncs hi ha una persona en tot, el J.V, que va ser la persona pensadora, membre de la direcció. Va faltar fa uns anys i fou qui va posar cadascú al lloc *tu seràs el president, tu seràs el tresorer...* i bé, es va conformar dedocràticament (h)” [CAMP\_07. Presidente de la cooperativa].

A pesar de la heterogeneidad de actores, la mayoría de este grupo proviene de la *Associació de Ramaders de Formentera* y/o son antiguos socios –e hijos de socios– de las cooperativas desmanteladas. Por tanto, comparten un interés por la recuperación de la estructura cooperativa y de la actividad agrícola en Formentera. La asociación de ganaderos representa la única –y última– organización colectiva con actividad en el territorio estrictamente asignada al sector primario. La *Associació de Ramaders de Formentera* forma parte de un convenio con el consell en tanto que Agrupación de Defensa Sanitaria (ADS). Ha tenido un papel importante en la conformación de la

cooperativa, no sólo aportando personas, sino en la transmisión de información y coordinación con las necesidades del sector agrario y, más concretamente, de aquellas personas que mantienen ganado. Esta asociación tuvo la iniciativa de reunir a las personas vinculadas a la cooperativa para poder conformar la primera junta, además de otras personas interesadas en la revitalización agrícola. Se intentó conformar un grupo relativamente cohesionado donde, por ejemplo, encontramos personas muy cercanas al gobierno local (algún actor actualmente está en el gobierno con GxF) e incluso algún familiar de responsables políticos. Dada la proximidad existente en el territorio, todos los actores se conocían previamente.

“Quan vàrem fundar l’associació de ramaders, t’estic parlant de l’any ‘92, l’associació va néixer perquè sanitat començava a ficar-se una mica seriosa en el tema del sacrifici del bestiar [...] Des del govern ens van oferir suport i formàrem l’associació [...] Jo vaig actualitzar el cens de socis de l’antiga cooperativa, perquè estaven totalment abandonats. Em van donar un llistat de socis totalment desactualitzat i sobre eixe llistat, on hi havia direccions que ja eren inclús néts, els hereus, es va convocar a tothom. Al final sols eren una trentena. Després, ja hagut molta més gent, perquè, clar, qui s’apunta al cens de terres s’ha inscrit com a soci. També per poder comprar coses (dacs, etc.) cal ser-ho” [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

“De ses dos juntes directives que es varen fer per reactivar totes ses dos, en va surtir una. Per treballar en un àmbit així ha de ser un grup de gent que hi haja una mica de feeling entre els que estiguem i que no hi haja algú que t’estiga posant trabets des de dins. Aleshores, de ses dos juntes directives, parlant així de bon rotllo, vàrem dir: qui vol ser-hi? Jo vaig que podia ser-hi, puc ajudar en tot el que siga sa gestió econòmica [...] gent com jo va dir, jo em quede vocal, jo secretari, jo president (que és l’únic que realment és pagés (h)). Ho parlarem entre nosaltres, ens presentarem a una assemblea general i els socis ho vàrem aprovar. [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

### *3.4.3 Usuarios del Cens de Terres*

Una parte fundamental del sistema de actores de este proceso de innovación es la propia sociedad civil. Su implicación se vehicula a través del proyecto del Cens de Terres, un mecanismo que pretende movilizar a la población con tierras cultivables en propiedad para que las cedan en uso a la cooperativa durante un periodo determinado de tiempo y así conseguir su reactivación.

- **Difusión de la innovación**

Para lograr la implicación ciudadana en el Cens de Terres, el proceso de difusión de la innovación hacia el conjunto de la sociedad local es imprescindible. En esa tarea, la persona que ocupa la gerencia de la cooperativa (CAMP\_06), así como otros miembros de la junta directiva,

hicieron una labor destacada, buscando y contactando con otros habitantes. En ese proceso de difusión, la elevada capacidad comunicativa del Consell –informal e informal– con la población local ha sido un factor determinante. Como se ha explicado antes en la introducción al contexto territorial de las Islas Pitiusas, el pequeño tamaño de la población del territorio y el hecho insular hacen posible una elevada cercanía entre las instituciones públicas (el consell) y la población local, así como entre la población local en su conjunto:

“Aquí a Formentera quasi tot va amb el boca a boca. Al principi començarem amb anuncis de radio, amb Radio Illa, que és la radio local de Formentera. Però, sobretot, fou el boca a boca” [CAMP\_07. Presidente de la cooperativa].

“Com que aquí tot és molt petit i ens coneixem tots i escoltes parlar... Jo conec en CAMP\_06 i un dia em va parlar i tal. Jo vaig dir, bé, la meua finca és petita i no té molt d'això...però, a mi m'interesa tot el que siga cuidar sa terra i que sa terra no es deixi abandonada. Sí sa meua petita ajuda o aportació serveix perquè tot això ho dugueu endavant, doncs perfecte” [CAMP\_02. Socio de la cooperativa y usuario del Cens de Terres].

“Formentera és un lloc petit, és fàcil enterar-se de les coses, i més tenint contacte en sa majoria dels membres que formen part de sa directiva, el mateix CAMP\_06, o gent que s'hi dedica o molta gent que està treballant amb ells. En el nostre cas va ser més perquè nosaltres ja no ens hem dedicat gaire al camp. Sí que som sensibles, sí que reconeguem sa valia que té i fa pena veure com es deteriora, però per temes de salut no em puc dedicar. I una vegada que mon pare va començar a estar més major... Clar, això eren terres que s'havien de treballar. I per veure-les actives i cuidades, vam decidir cedir les terres [...] vaig ser jo, que vaig parlar amb CAMP\_06. A més estava molt ben informat, no del que era, pero sí de les bases amb què s'havia creat sa cooperativa, perquè conec molta gent que esta involucrada i que està treballant amb el pagesos [...] A més a més, va surtir molt en premsa i va ser una notícia molt..., que a sa gent li va agradar. I arrel d'aquí jo em vaig interessar” [CAMP\_08. Socio de la cooperativa y usuario del Cens de Terres].

Aunque en algunos casos existían reticencias sobre el proyecto y la implicación de la sociedad civil, los actores impulsores desempeñaron un papel fundamental animando a la población local a ceder tierras. Para ello, se subrayaban beneficios de esta implicación, por ejemplo, el mantenimiento de las tierras en activo es un medio para evitar una posible recalificación del suelo a forestal (en caso de abandono):

“No s'esperava aquesta resposta. Però de tota manera el cens de terres, en principi, hi havia gent que s'ho mirava de forma una mica reticent. Deien: *escolta'm, si volen terra que paguen algo, una part de la collita, un lloguer...* Jo vaig parlar amb algunes persones i els vaig dir que podíem fer dos coses. Una era seguir com ara, tot abandonat. Perquè si hem de pagar per treballar-ho és caríssim i l'únic que farà és sortir sabines, sortir pins [...] i el dia que hi haja una revisió de normativa urbanística... La revisió de normativa urbanística funciona d'una

forma molt senzilla. Agafen una empresa de fora per delimitar el sòls forestals i passaran per un camp, veuran pins i diran: *això és forestal*. Si requalifiquen el terrenys, per construir una casa per als teus fills serà forestal i no serà possible. Per tant, l'altra opció és que li ho deixes a la cooperativa durant tres anys, ho llauren, i no està abandonat [...] Doncs ara aquella gent, després d'eixa conversa, em diuen: *tu em vas fer canviar de idea*. I no era una conversa oficial, era de tu a tu". [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

- Descripción y motivaciones de los actores usuarios del Censo de Tierras

Los testimonios anteriores ya ilustran parte de los motivos que animan a los habitantes de Formentera a participar en la iniciativa a través del Cens de Terres. La mayoría de las personas que ceden las tierras son residentes, descendientes de familias con arraigo en la isla. Los propietarios no residentes o no locales, según los testimonios, prácticamente no participan del Censo de Tierras, básicamente, por dos motivos: a) un menor interés por recuperar el carácter rural del territorio comparado con los habitantes, digamos, autóctonos, y b) son los propietarios locales los que disponen de las parcelas rústicas de mayor tamaño y conservan un uso –o posible– agrícola:

“Sa major part de ses terres són de gent nascuda aquí. Perquè els qui compraven de fora, primer, no tenen aquest esperit que tenim nosaltres aquí, ni millor ni pitjor, eh. I són parcel·les més petites. Aquí, els qui són d'aquí tenim parcel·les bastant més grosses [...] Els usos també es venien fent i s'ha mantés en major medida” [CAMP\_01. Representante político del Consell de Formentera].

La motivación de la sociedad civil para ceder tierras a la cooperativa tiene como denominador común el deseo de recuperación del campo de Formentera, una actividad que no se tendría que haber abandonado nunca, aunque ya no suponga un medio de vida comparable –ni disputable– a otras actividades, como el turismo. Gran parte de las personas que han cedido tierras son personas mayores que, al no tener la capacidad de trabajar las tierras, prefieren cederlas y que la cooperativa las mantenga en activo. Algunos de los entrevistados/as de este colectivo muestran gran apertura a ceder las tierras con cualquier fin agrícola, sin mayores exigencias en los cultivos. Manifiestan gran satisfacción por el hecho de ver sus tierras cultivadas y trabajadas, con cierta esperanza de que algunas personas, especialmente jóvenes, se animen a desarrollar nuevas actividades agrarias que resulten en nuevos productos locales y un mayor interés social por la agricultura y la ganadería. En definitiva, las motivaciones de los usuarios del Cens de Terra se alinean preferentemente con una lógica comunitaria, ligada al arraigo al territorio, el sentimiento por las tierras y la labor de sus antepasados. A continuación, recogemos varios testimonios al respecto de socios que han cedido la tierra, así como miembro de la junta que también han participado en el Cens de Terres:

“Veure recuperar l’illa, amb productes locals, etc., seria fantàstic, i bo per al turisme. Podem produir patates, figues, oli d’oliva, formatge de cabra, vi, etc., petites coses que faran que Formentera sigui fantàstica [...] M’interessa molt tot això implique cuidar la nostra terra [...] Aquesta era la terra dels meus pares. No vull vendre-ho a ningú. Estic molt agraït si la cooperativa conrea aquesta terra perquè els meus fills no ho faran” [CAMP\_02. Socio de la cooperativa y usuario del Cens de Terres].

“Jo, professionalment, no he tingut temps de dedicarme a ella, ni per hobby ni professionalment. Però, sí que a casa a ratos petits he fet. Clar, duguent-ho a ratos petits tardes immensament temps en conseguir mantenir els camps vius. Per això vaig cedir pràcticament tota sa finca perquè la treballen i la cuiden. Més que res per l’efecte de mantenir la terra viva. En el fons, això forma part de jardí de Formentera, que ho hem de tenir clar. Que el camps treballats, sembrats, recollits i tal, això forma part dels jardins de Formentera, perquè la resta del que tenim és platja [...] Jo mateix havia sofert pressions relatives de gent dient que els venguera sa terra, però jo no ho venc. Mira, perquè no, invertir en *ladrillo*? Pues mira, no és el meu concepte d’inversió. Bé, així que estem tots i totes qui tenim terres que no podem conrear per nosaltres mateixes i les volem vives” [CAMP\_10. Socio de la cooperativa y usuario del Cens de Terres].

“Home, és un tema sentimental de voler arreglar-ho. Vull dir, hi ha persones majors de 75-80, 85-87 anys. Majors que fa uns anys estaven llaurant-ho ells. Opció? Jo no vull veure-ho abandonat, jo no vull veure com es perd tota una vida de feina. Teniu una opció perquè es mantinga. Evidentment, està clar que no és un esforç econòmic. [...] Jo vull pensar que el sentiment de la resta de persones per veure això cuidat és una part molt important. Perquè ho cedisc jo? Perquè ho vull veure-ho arreglat, sinó estaré trist per veure-ho tot decaïgut” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

“Aquesta vinya jo l’he conegut fer. Els meus pares la feren [...] mon pare pensava que entre el sou de paleta i vendre vi tenia uns ingressos raonables. En aquell moment vendre vi era rendible, però avui tindre una vinya és una càrrega (h) Per posar-te un exemple, a vegades la meva dona em diu: *es que tens sempre la vinya darrere*. I jo dic: *mira, no li dones més voltes. El dia que no puga més les faré arrancar*. Però veure-ho morir del tot no, perquè em pareixeria una falta de respecte als meus pares, que ho feren amb aquella il·lusió i amb aquell sacrifici... Jo també tinc molta feina feta i passar per la vora i veure-la morir seria...” [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

Las razones sentimentales en muchos casos se combinan con un componente de beneficio económico individual, esto es, el ahorro de lo que supone mantener una finca rústica en actividad. No obstante, los entrevistados subrayan la prioridad del primer tipo de motivación:

“Es que la cooperativa ho llaura tot! I només costa el fer-se soci! És gent que ens ha cedit una part i ells segueixen amb altra part de sa finca. Hi ha hagut gent que ho ha cedit tot. Jo, per exemple, no sóc pagés, no sóc expert en treballar sa terra i he buscat sempre algú que

meu fés. Doncs ara, vaig a aprofitar-me també del sistema. Aprofitar entre cometes. Jo ho cedisc i que facen el que vulguen. Vull dir, tenen 70.000 o 80.000 metres allà al camp. És una terra molt apropiada per cereal, hi ha figures dins... [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

### **3.5 Actores externos**

#### *3.5.1 Experto técnico agrícola (CAMP\_12)*

El desempeño de la actividad de la cooperativa durante los primeros meses puso de manifiesto la necesidad de mejorar el conocimiento local sobre cuestiones agrarias, desde un punto de vista profesional. Aunque desde el consell se provee de asistencia técnica en materia agrícola, este parece ser un vínculo débil, limitado a la gestión formal del convenio del Cens de Terres, pero no al desarrollo de la actividad de la cooperativa como tal. Por este motivo, la cooperativa decidió incorporar a un técnico experto en sistemas agrarios y, especialmente, en agricultura ecológica (CAMP\_12):

“El meu paper en la cooperativa, bé... [el entrevistado muestra dudas] El document normatiu estableix un comitè avaluador de les finques, i jo sí que estic en eixe comitè, Eixe és el meu paper en relació al Cens de Terres. Després, com a tècnica del consell, ells presenten la justificació dels pagaments al personal que tenen. La subvenció funciona que se van donant bestretes segons van justificant despeses relacionades amb l'activitat subvencionable. Jo sóc la que supervisa un poc això. És a dir, que allò que usen estiga vinculat al projecte del Cens de Terres. Després faig de comodí per a moltes coses, es que ací és molt petit tot i està a varies coses [...] en quant a la qualitat agrària del terreny, hi ha alguns que són autèntics pedregals [...] hi ha una part del territori que està dins del cens que agrònomament no es pot fer res [...] el cens de terres va començar en 2015. Fins que fa un any [2016] no va entrar el tècnic agrònom, CAMP\_12, no hi havia massa ordre. CAMP\_12 va posar un poc d'ordre a nivell de programació, cultius, activitat i tal. Però el primer any sembraren cereal, mogolló d'hectàrees i kilos, i palmaren a tope (h)” [CAMP\_11. Técnico de agricultura en el Consell de Formentera].

“Estava clar que necessitàvem l'ajuda d'un expert, per això hem buscat CAMP\_12, perquè ens ajudi una mica amb això [...] Sa part tècnica, a nivell d'agricultura, CAMP\_12 i es consell són fonamentals. Sa nostra intenció es fer-ho el millor possible, però al no ser persones expertes, no s'ha dut tant àgil com s'hagués pogut dur. Sobretot, en sa preparació, en sa sembra, en sa recolecció... [...] el que et dic, de la gent que està en sa directiva, pagesos pagesos hi ha dos. I, evidentment, són els qui marquen com hem de fer això d'aquí,

consensuant, parlant... Estem aprenent” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

La contratación de un técnico agrícola, como reflejan los testimonios anteriores, pretende superar algunas limitaciones y errores de las primeras siembras y poder mejorar la cantidad y calidad de las producciones. El papel del actor técnico es muy destacado por los entrevistados. Este actor, que no reside en Formentera sino en Eivissa, y que proviene de otra región española, cuenta con la confianza de todos los actores internos por su reconocida labor en la planificación de la producción y el conocimiento experto aplicado a las explotaciones. La selección de este técnico es, además, oportuna por tratarse de la misma persona que participa del proyecto de recuperación y puesta en marcha del sistema de riego, junto a la empresa Tragsa y Consell de Formentera, lo que le concede una visión de conjunto de las diferentes iniciativas territoriales de ámbito agrario:

“Sobretot assessorats també per CAMP\_12, que sap molt bé de què estem parlant. Sap fer el projecte, marcar el projecte, posar pautes...a vegades sa ilusió és fonamental en qualsevol projecte, però has de tenir sa capacitat per aplicar allò que penses que vols fer i saber si és viable o no, i amb quines etapes... i CAMP\_12 en això és un professional [...] ell està planificant ses accions a curt, a mig i llarg termini, allò que és estrictament sa feina [...] Ara estem posant una bassa de regadiu [...] no tenim ni puta idea de regar, però aprendrem. CAMP\_12 és qui està preparant el projecte d’implantació, de formació...I sa gent està molt il·lusionada” [CAMP\_01. Representante político del Consell de Formentera].

El experto técnico contratado por la cooperativa conoce en profundidad el contexto agrícola de las Pitiusas (forma parte de la empresa que asesora Ecofeixes y forma parte de la Associació de Veïns de Rafal Trobat). Su discurso muestra gran interés e ilusión en la iniciativa y las capacidades del territorio para desarrollar el sector agrícola:

“Jo estic treballant a la cooperativa de Formentera i hi vaig un dia a la setmana. Allà els hi dic, *escolteu si això s’hauria de convertir en una illa que tot hauria de ser ecològic! i a Eivissa el mateix!* Es que no té cap sentit fer-ho d’altra manera. Formentera té una particularitat respecte Eivissa i és que fer-ho seria molt senzill encara. És molt gran a nivell de territori agrari Formentera i encara hi ha més vinculació amb el sector rural. Tothom té terres i, a més, és molt plana. Té moltes finques molt uniformes. Aquí Eivissa hi ha moltes feixes i trossos molt dolents. Allí és més fàcil de gestionar a nivell de màquinaria, etc. Són propietats bastants grans, clar, per al que parlem de les illes, no si comparem amb Castella. Però, a Eivissa està tot més fraccionat, l’orografia no és tant plana” [CAMP\_12. Técnico agrícola de la cooperativa].



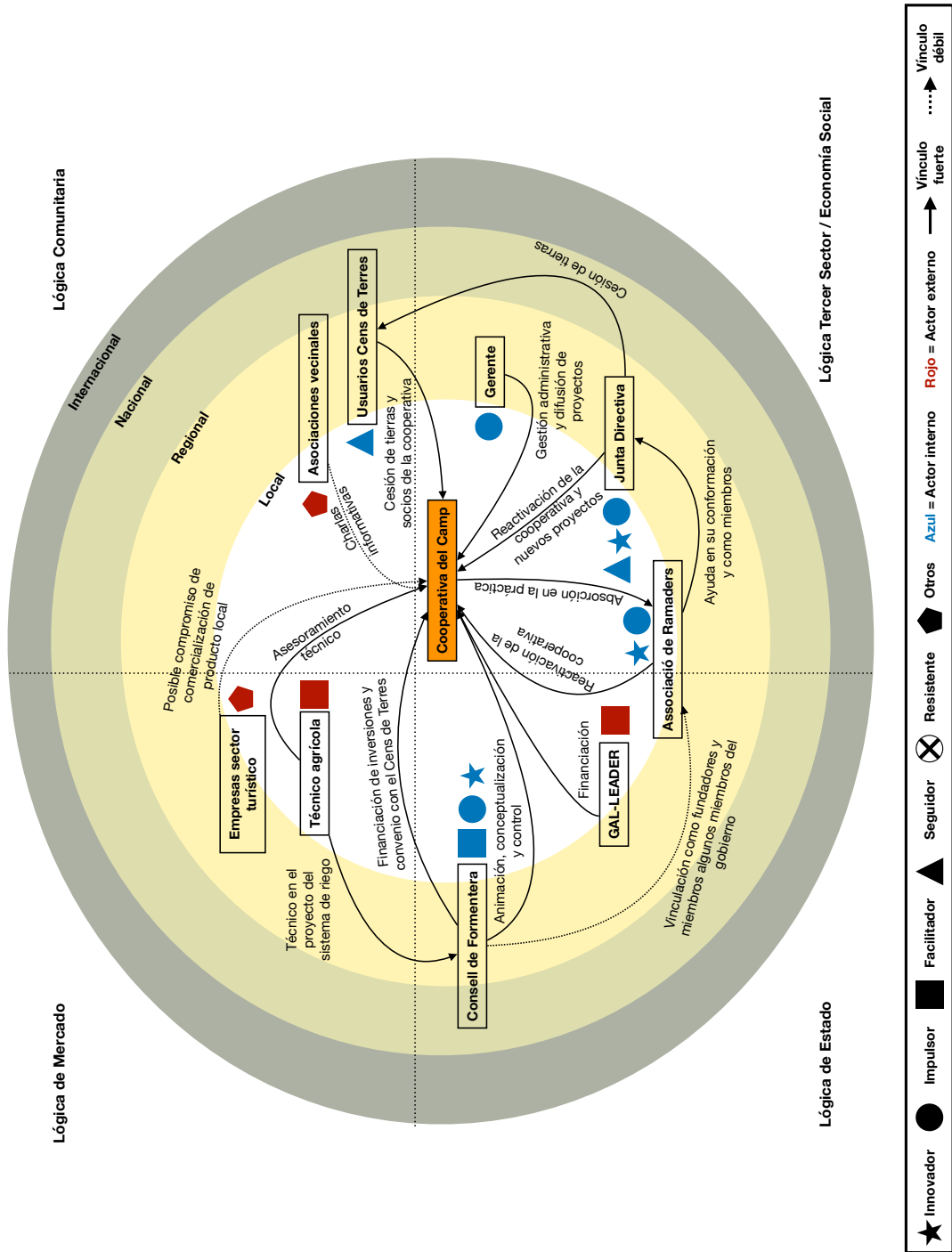


Figura 16. Sistema de actores en el proceso de innovación de Cooperativa del Camp. Fuente: elaboración propia

### 3.5.2. GAL - LEADER

El GAL Eivissa-Formentera representa también un actor externo de la iniciativa en cuestión. Aunque no tiene una función activa en la conceptualización del proceso innovador, su papel es clave en lo financiero. Como veíamos al analizar el papel del Consell de Formentera, el GAL, a través del programa LEADER, ha participado de la financiación de la nave de la cooperativa con una tercera parte, alrededor de 200.000 €, del coste total de la infraestructura (casi 600.000 €).

Más allá de esta vinculación en la financiación de la nave, el GAL no tiene mayor implicación, dado que se trata de un proceso originado, en esencia, desde el sector público de Formentera y el núcleo de impulsores. Este parece ser el principal punto de fricción entre el interés del equipo técnico del GAL y el enfoque que, de momento, ha tomado la iniciativa de Cooperativa del Camp, donde la centralidad de la propia cooperativa y, de forma más o menos directa, del sector público, es completa:

“La nova cooperativa naix d’una acció molt consistent del Consell. El Consell busca gent per a la nova cooperativa, però no hi havia massa crítica social, per això dic que la cooperativa mateixa de Formentera és una cosa molt, desde el punt de vista de capital social, jo ho veig molt incipient perquè se han ficat molts diners i damunt diguen-li a la gent que s’estructure al voltant d’això. Però quan jo parle amb els de la cooperativa jo veig que són gent... jo veig que és una cosa que no s’ha creat per ells. És una cosa que els han ficat davant i el Consell paga tots els anys a la cooperativa [...] La cooperativa molts la veuen com una mesura per a evitar-se els preus tan cars que fa pagar este [La Farinera], aleshores et dones compte de que la visió estratègica es pobra” [GAL\_01. Equipo técnico del GAL].

La cooperativa es el núcleo de toda actividad agraria, sostenida prácticamente en su integridad por el Consell, además, con grandes inversiones. Por este motivo, desde el GAL se mira con cautela el proceso, que reconocer innovador, pero que debiera vigilar la escasa implicación de agentes privados mediante emprendimientos individuales o colectivos. El interés del GAL pasa por dinamizar nuevas propuestas empresariales, con apoyo público, pero articuladas a través de la iniciativa privada:

“Creiem que ja ha passat el temps de les grans inversions i ara es tracta de fer-les funcionar i això és allò difícil. Això sí que depèn de les persones, no depèn d’una institució capaç de gestionar diners públics i ficar diners damunt la taula. La nostra proposta era [...] tu plantejges una estructura d’aprofitament, faries una inversió per a l’elaboració i després faries, o antes de fer-la, faries un estudi de quina gent està interessada en això. En el cas del vi, se podria plantejar doncs veure si es poden fer inversions en les finques abans de tindre la bodega, qui està més o menys compromés amb el tema, i després si això funciona i un grup fa la inversió en la seua finca, el Consell amb subvencions acondiciona una bodega, per exemple” [GAL\_01. Equipo técnico del GAL].

A pesar de esto, no podemos caracterizar el GAL como un actor resistente, en la medida en que sí ha contribuido en la financiación de la nave –y, paralelamente, de la recuperación del sistema de riego–.

### *3.5.2 Sector empresarial turístico y otros actores locales*

La participación de otros actores en la iniciativa, más allá de los comentados hasta aquí, es muy limitada. En esta sección explicaremos el papel casi tangencial de otros actores locales que podrían contribuir al desarrollo y consolidación del proceso de estudio, y que han surgido como una cuestión a debate durante el trabajo de campo y las entrevistas.

El potencial económico del sector agrario en Formentera se asocia, en gran medida, a su participación en las cadenas de valor del turismo (productos locales, agroturismo, etc.), sector dominante en el territorio. La integración de actores económicos vinculados al sector turístico impulsaría la solidez de la iniciativa y, sin duda, la viabilidad financiera de la cooperativa. No obstante, por el momento, su participación es prácticamente inexistente. Según los testimonios, existe un compromiso verbal desde algunas organizaciones hoteleras, hosteleras y de PYMES, para asumir la producción de la cooperativa, lo que permitiría canalizar su producción hacia el sector servicios, posiblemente, asociada a una marca local para los productos:

“Amb aquest tema ha hagut molt de suport del d'associacions d'ací l'illa. Pimeef, allà on hi fa federación hotelera... s'han compromés a comprar tots els productes que vagin surtint de les primeres etapes de sa cooperativa. Perquè ells també a nivell de restauració i a nivell hotelier els interessa poder tenir producte de Formentera. Pense que en tot aquest moviment, si afegim els dos segells que ja tenim... De fet ja s'està començant a crear un cert producte, tant en mel com en figues seques, que es un producte molt típic d'aquí, i amb altres cosetes que estem intentar elaborar, ja hi ha alguna cosa per començar. Clar, tot el sector turístic celebra que puguen accedir a mercat d'aquí, a producte fet aquí” [CAMP\_01. Representate político del Consell de Formentera].

Un incremento de la oferta de producto local (ya sea primario o elaborado) satisfaría la demanda existente y añadiría valor a los productos turísticos, enraizando esta actividad al resto del tejido productivo local y a la propia cultural del territorio. Algunos de los productos que se han considerado son el higo seco, la miel, el queso, el vino o el aceite. Sin embargo, es necesario incidir de nuevo en el estadio aún prematuro en el que se encuentra la iniciativa. Su producción aún es insuficiente, en cantidad, calidad, variedad y estabilidad, como para proveer al sector turístico de Formentera.

Los testimonios de nuestras entrevistas consideran la implicación del sector turístico una vía esencial para el desarrollo agrícola y la sostenibilidad territorial, si bien la capacidad real de alcanzar

una complementariedad entre ambos sectores estaría limitada por el efecto absorción del turismo de la práctica totalidad de la oferta de trabajo –por sus rentas más atractivas–.

“Algunes turístiques estan esperant el producte. El que passa és que les turístiques sempre et demanen una certa estabilitat, un suministre continu, i que no els hi vengues tomates en maig i en agost ja no et quede cap. Clar, has de ser professional en sa gestió i has de garantir un suministre [...] Però jo no veig possible una implicació major del sector. Això jo no ho veig. El que sí que veig seria algú que té un restaurant o això i que intenta fer una petita producció per a ell. Per ahí sí. Però el sector hotelier i de restauració es dedica a allò seu... [...] [entrevistador: no em referisc a ells pel seu compte, sinó a participar d’iniciatives col·lectives, amb altres socis, amb la cooperativa, vosaltres, que ells invertisquen en alguna iniciativa] Ahí hi ha algun conat, però de moment no hi ha aquesta inquietud, no l’he percebuda encara” [CAMP\_01. Representate político del Consell de Formentera].

Incluso algunos entrevistados muestran dudas de la propia disponibilidad del sector empresarial turístico a canalizar la venta de productos locales de la cooperativa, principalmente por una razón de precio:

“No ho veig tan clar, no no, per una qüestió de preu. Per la meua formació de comercial ho conec bastant [...] Els productes d’aquí no poden ser barats mai del món, per una qüestió de producció [...] si tinc poca producció el meu producte serà més car que si tinc molta producció. Jo no veig tant clara eixa demanda de producte del turisme [...] una major implicació del sector turístic en inversió no ho veig tampoc. L’hosteler va molt per lliure i sols li importa que el teleoperador li vengua allí, al major preu possible, i la resta li importa poc. No dic que no es puguen implicar, però no veig que hi tinguen predisposició” [CAMP\_10. Socio de la cooperativa y usuario del Cens de Terres].

Por otro lado, durante el trabajo de campo, se ha debatido con actores locales la posibilidad de conseguir inversiones privadas para las actividades de transformación de productos agrarios desde actores del sector turístico, en la medida en que son los actores que mayor capital financiero acumulan en el contexto del territorio de estudio. Esta cuestión provoca cierta vacilación y respuestas poco esperanzadas –a pesar que algunos de los actores internos del proceso participan del sector turístico–. Lo más probable, indican, es que se mantenga la dinámica ya existente, en la que algunos empresarios del sector hostelero, no muchos, invierten en explotaciones agrícolas propias como *input* para su actividad, pero sin expectativas de ampliar dichas inversiones a otros agentes del sector agrícola. Al menos, es una vía poco explorada y que, en caso de plantearse tendría que discutirse en un estadio tardío de la iniciativa. En cualquier caso, como señalan varios entrevistados, es imposible obviar el papel positivo de una recuperación agrícola y rural de Formentera en el turismo. Se trata de una actividad que se alimenta de los recursos físicos del territorio, de los cuales extrae enorme valor

añadido y beneficio. Por tanto, una implicación, sino una devolución –de recursos–, estaría justificada:

“Personalment m’agradaria que el camp poguera tenir una viabilitat que permés tenir-lo cuidat. Jo quan veig camps abandonats em produeix molta tristor. I pense que sigui el sector hoteler, o sigui el sector que sigui, tenim que tenir cuidat el medi. Perquè vivim del medi, no sols de les platges, vivim del medi, de l’entorn de l’interior que si no ho cuidem... [...] és evident que és necessari sentar-se amb el sector turístic i dir que això és un tot. No té una funció agrícola primordial, però sí indirecta que va amb el paisatge, amb el patrimoni, amb el turisme... [...] Jo això ja ho he dit a alguna reunió, que no comptàvem amb hotelers, encara que aquí tothom fa una mica de tot i a l’associació hi ha gent que, per exemple, té restaurants [...] El sector hoteler viu molt bé, i guanya molts diners d’un medi que és l’illa de Formentera, i aquest medi el sector hoteler no ho cuida. Els que ho cuidem son quatre romàntics. I els romàntics no podem viure sols de cuidar el medi” [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva].

De forma paralela al posible papel del sector turístico en la iniciativa, existen otros actores locales que podrían vincularse a la iniciativa con un rol externo. Son actores, de nuevo, que han salido a discusión durante las entrevistas y con los que se ha iniciado algún tipo de diálogo y/o actividad puntual, pero que su papel es demasiado periférico como para incluso identificarse como actores externos. Entre estos otros actores podemos reconocer a asociaciones de vecinos, con las cuales el consell ha mantenido conversaciones y ellas mismas se han mostrado interesadas en la organización de charlas para explicar el proyecto de la cooperativa y, especialmente, el Cens de Terres. Las escuelas también son un actor potencial que, en el caso de que la cooperativa incrementase la variedad de cultivos, podría implicar con fines educativos y de divulgación etnológica. Por último, según los entrevistados, las organizaciones ecologistas y culturales, poco numerosas en el territorio, han celebrado la recuperación del sector primario por las implicaciones ambientales y culturales que conlleva. Aunque hasta la fecha, no existe una implicación, más allá de algún evento cultural muy concreto. En cualquier caso, al preguntar sobre la posible implicación de otros actores sociales del territorio, de forma más o menos protagonista en la iniciativa, los entrevistados aluden al reducido tamaño del territorio y la baja densidad organizativa, especialmente en el sector agrario, que justificaría la adhesión prácticamente a título individual de los actores de la iniciativa –a parte de la asociación de ganaderos y el consell–:

“Jo no t’ho sabia dir. Sobretot, es van sumar persones a títol personal, però no col·lectius. Saps què passa, que l’illa és molt petita i la gent que esta vinculada als camps no necessita recórrer a persones d’altres associacions. Aquí s’han integrat persones que no havien estat mai ni a les associacions de ramaders, ni a la cooperativa, sinó gent més jove que ara està involucrada a la cooperativa per compte propi” [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

### 3.6 Reconfiguraciones en las relaciones sociales: redes

En las siguientes secciones estudiaremos las diferentes reconfiguraciones en las relaciones sociales (redes, actitudes y acuerdos de gobernanza) que tienen lugar en el caso de la Cooperativa del Camp. En la Tabla 16 se pueden encontrar los principales procesos identificados.

Tabla 16. Principales reconfiguraciones de las relaciones sociales en el caso de Cooperativa del Camp de Formentera.  
Fuente: elaboración propia

Reconfiguración de relaciones sociales		Procesos destacados
Reconfiguración de redes	Nuevas redes/tipos de actores	Nueva combinación de actores en una red público-cooperativa para el desarrollo agrario
	Nuevos roles/lógicas dentro de la red	Adopción de nuevos roles agrarios en los actores de la red Mayor papel de la sociedad civil en la recuperación agrícola y la conservación del paisaje rural
Reconfiguración de actitudes	Nuevas motivaciones	Afrontar colectivamente el abandono de los campos
	Nuevos valores	Refuerzo de valores rurales y agrarios existentes en parte de la sociedad Sentimiento de pertenencia e identidad local
Reconfiguración de acuerdos de gobernanza	Cambios en los niveles de coordinación	De una coordinación leve o nula a cooperación y colaboración
	Nuevas estructuras de coordinación	La cooperativa (estructura formal) como nuevo actor para el desarrollo agrario y rural del territorio Cens de Terres: mecanismo formal de cooperación con la sociedad civil (convenio público-cooperativo)

La reconfiguración de redes que tiene lugar en Cooperativa del Camp se basa en la conformación de una red público-privada con funciones agrarias. Se conforma por actores que, en su mayoría, ya tenían relaciones previas al proceso de innovación, pero que adoptan roles diferentes, especialmente los actores privados, al sumarse a una red vinculada al sector agrario. Es decir, la mayoría de los actores privados que participan de la red no empleaban sus relaciones con funciones agrarias, sino con fines comunitarios y/o profesionales en otros ámbitos no agrarios. Como reconocen desde el GAL, “S’hi crea una xarxa de relacions ahí que és interessant, amb el consell, la cooperativa, gent de la junta, de l’associació de ramaders, fins i tot, del regadiu, que té potencial per a fer coses en el sector primari” [GAL\_01. Equipo técnico del GAL].

La Figura 17 representa una muestra de la red vinculada al proceso de Cooperativa del Camp, donde aparecen miembros de la junta directiva de la cooperativa y representantes políticos del Consell de Formentera (Tabla 17). Las nuevas relaciones derivadas del proceso de innovación (líneas rojas) representan un 18 % del total, lo que confirma que no estamos ante un proyecto de inclusión

de nuevas personas en una red sino de construcción de una red en un nuevo ámbito con personas que ya se conocían anteriormente. De hecho, más de un 70 % de las relaciones tienen una antigüedad superior a 10 años (Figura 18).

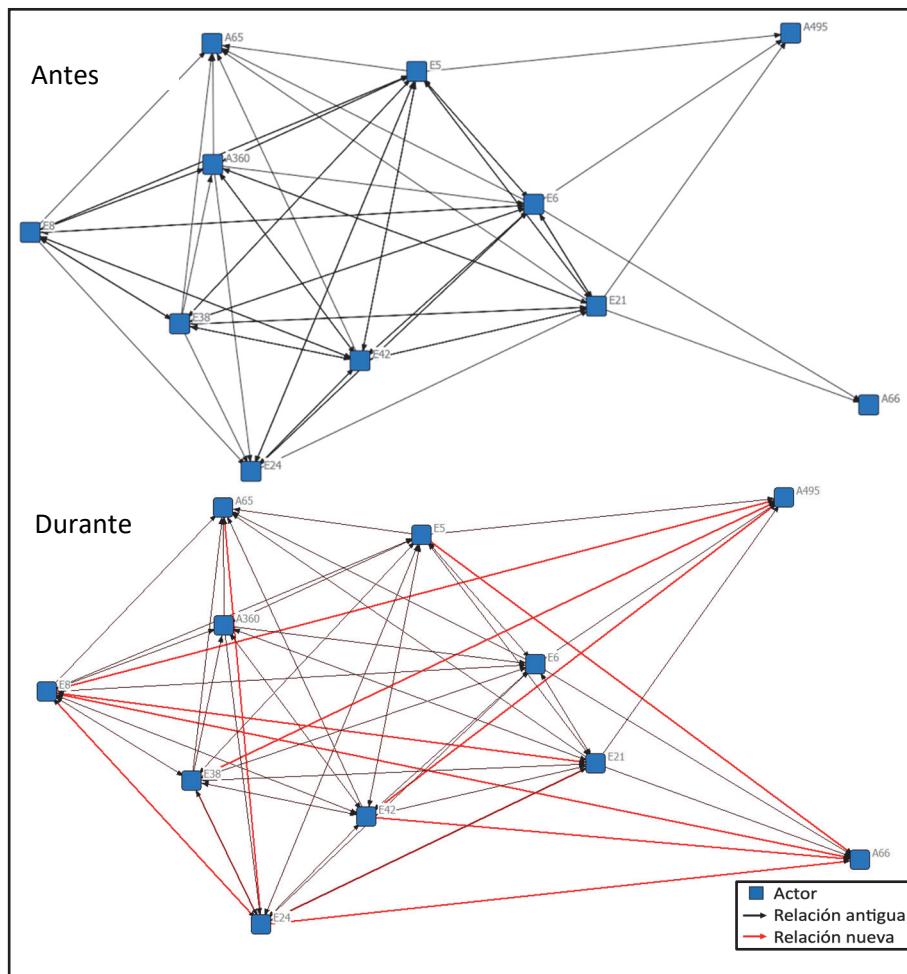


Figura 17. Muestra de la red social de actores en Cooperativa del Camp. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020

La elevada antigüedad de la mayoría de las relaciones explica, en parte, que la confianza de las relaciones ya existentes antes del proyecto aumente solo en un 2 % (Tabla 18). El 85 % de estas relaciones ya eran de alta confianza antes de iniciar el proyecto. La principal reconfiguración se halla en la frecuencia de contacto en esas relaciones previas, indicador que aumenta en un 45 % de las relaciones, pasando de un predominio de frecuencias de contacto bajas antes del proyecto a que más de la mitad de las relaciones previas tengan una frecuencia de contacto alta durante el proceso (Tabla 19). En su conjunto, el total de las relaciones (previas y nuevas), durante el proceso de innovación, muestran un predominio de frecuencias de contacto altas (un 55 % de las relaciones) y de confianza alta (más del 80 % de las relaciones) (Tabla 20).

Estos resultados son, en parte, un efecto del contexto territorial donde emerge la iniciativa. Com hemos en la descripción del contexto y a lo largo del resto de apartados de resultados de este caso de estudio, Formentera es un territorio marcado por el hecho insular que, junto al reducido tamaño de la población –especialmente en temporada baja–, contribuye a una relativa cercanía social entre sus habitantes. Esto no significa que no encontremos limitaciones en la composición de la red del proceso, especialmente en lo que se refiere a la inclusión de actores turísticos, otras organizaciones sociales del territorio (culturales, ambientales...) o, a nivel micro, jóvenes, mujeres o población extranjera. La necesidad –y dificultad– de contar con algunos de estos actores es un tema recurrente en muchas de las entrevistas.

Tabla 17. Actores de la muestra de red social en el proceso de Cooperativa del Camp. Fuente: Fuente: elaboración propia a partir de C. Herraiz, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020

Actor	Código en la red social	Rol	Descripción
CAMP_04	A65	Impulsor	Miembro junta directiva
CAMP_12	A66	Facilitador	Técnico agrícola cooperativa
CAMP_01	E5	Innovador / impulsor	Conseller
CAMP_05	E6	Impulsor	Miembro junta directiva
CAMP_06	E8	Impulsor	Gerente cooperativa
CAMP_07	E21	Impulsor	Presidente cooperativa
No entrevistado	E24	Seguidor	Miembro junta directiva
CAMP_11	A495	Facilitador	Técnico agrícola Consell
No entrevistado	E38	Seguidor interno	Miembro junta directiva
CAMP_03	E42	Impulsor e innovador	Miembro junta directiva

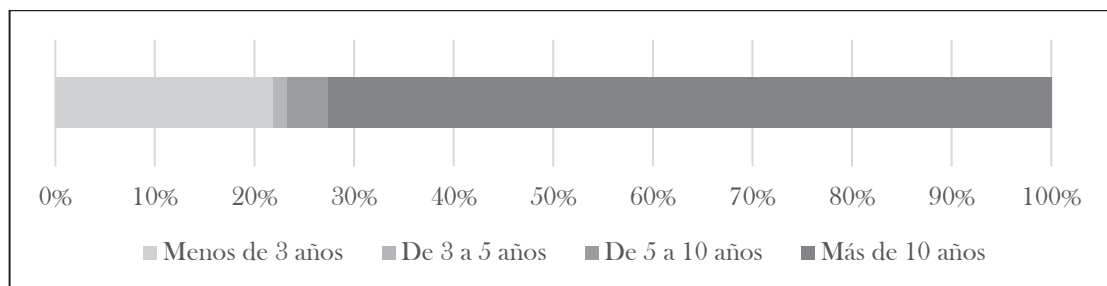


Figura 18. Antigüedad de las relaciones de la red de Cooperativa del Camp. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020



Tabla 18. Frecuencia de contacto y confianza de las relaciones anteriores al proceso de innovación en Cooperativa del Camp. En porcentajes. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020

	Frecuencia			Confianza		
	Antes del proyecto	Durante el proyecto	Variación en pp.	Antes del proyecto	Durante el proyecto	Variación en pp.
Alta	26	58	32	85	90	5
Media	32	29	-3	11	8	-3
Baja	42	13	-29	4	2	-2

Tabla 19. Grandes reconfiguraciones en la frecuencia y confianza de las relaciones anteriores al proceso de innovación en Cooperativa del Camp. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020

	Frecuencia	Confianza
Se reduce	10	17
No varia	45	82
Aumenta	45	2

Tabla 20. Niveles de frecuencia de contacto y confianza en el total de relaciones durante el proceso de innovación de Cooperativa del Camp. En porcentajes. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020

	Frecuencia	Confianza
Alta	55	84
Media	25	12
Baja	20	4

### 3.7 Reconfiguraciones en las relaciones sociales: actitudes

La reconfiguración de actitudes no es el proceso central en Cooperativa del Camp. La reconfiguración de redes y, especialmente, la reconfiguración de los acuerdos de gobernanza son las dimensiones que mayores cambios incorporan. En este caso, más que nuevas actitudes, encontramos un refuerzo de los valores ya existentes en parte de la sociedad local. El sentimiento por la tradición agraria familiar, el arraigo a la cultura tradicional, el deseo de recuperar paisaje rural o la ilusión por desarrollar –nuevos– productos de siempre (higo seco, aceite, trigo de variedad local, etc.), son valores que se manifiestan de forma contundente en los actores internos de la iniciativa y se refuerzan a través de ella. Como hemos visto al analizar el sistema de actores internos, todos ellos mantienen o desean mantener un vínculo con lo rural y lo agrario de Formentera, motivación por la cual participan del proceso, ya sea con mayor (junta directiva, consell) o menor implicación (usuarios del cens de terres y socios de la cooperativa).

De algún modo, esta iniciativa refleja una voluntad (nueva motivación) de afrontar esa necesidad de no abandonar el campo de forma colectiva y, por tanto, un sentimiento de pertenencia

y comunidad. Igualmente, existe un creciente interés por explotar las oportunidades del entorno agrario y rural de la isla a través del sector turístico, algo hasta el momento poco –o nada– aprovechado. La implicación colectiva de algunos actores del territorio en la iniciativa, aquellos que ya incorporaban valores ligados a lo rural y agrario, despierta un nuevo interés (nuevas motivaciones) en otros habitantes por mantener sus tierras y contribuir a la recuperación de los campos, algo que desde la cooperativa se detecta a través de la participación en el Cens de Terres y en la venta de servicios agrarios al público:

“M’està sorprenent gratament que ve gent que mai els havia vist fer res als camps, i quan seus pares han mort, o no poden fer res, ells s’involucren. Hi ha molt de camp abandonat, però hi ha alguns que s’involucren. No estem parlant de desenvolupar el món agrícola i que de cop hi hagueren pagesos, però eixe major interès per conservar-ho bé, sí”. [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva].

No obstante, el alcance de este proceso de reconfiguración de actitudes en sectores de población originalmente poco conectados con lo agrario es muy limitado. La edad avanzada de las personas que participan del Cens de Terres (que ya mantienen ese sentimiento) y la baja ampliación de la población joven son, una vez más, una de las principales barreras y retos de la iniciativa:

“No veig un canvi de mentalitat general. Tot els qui ha cedit és gent molt major, pocs hi haga de joves agricultors aquí. Un sentiment de recuperació del camp... Encara tenen que passar alguns anys de funcionament. Segurament apareixerà, però en aquest moment jo penso que encara no es un canvi general [...] d'aquí a que es recuperi el món rural, tenim encara alguns anys de feina per fer. I serà difícil, sobretot, per sa edat de sa gent. La gent que té els 50, ja no hi ha gent treballant al món rural. Què fan tots? Turisme [...] el que hem de fer es seguir donant-li suport i que als nostres fills els hi quedi algo del món rural nostre” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva].

### **3.8 Reconfiguraciones en las relaciones sociales: gobernanza**

#### *3.8.1 Cooperativa del Camp: Estructura central en la coordinación territorial del sector agrícola*

La reconfiguración de los mecanismos de gobernanza representa el proceso más destacado en el caso de estudio de la Cooperativa del Camp. Como ya sabemos, el sector agrícola de Formentera, con la llegada del turismo, sufrió un rápido e intenso abandono, hasta el punto de que no existiera prácticamente ninguna iniciativa que aglutinara una red de actores vinculados a esta actividad. Únicamente la *Associació de Ramaders de Formentera*, desde los años noventa, ha tratado de dar cobijo a aquellos individuos aún interesados en el sector, aunque sus objetivos originales se

restringían a la gestión sanitaria del ganado de acuerdo con las funciones habituales de las Agrupaciones de Defensa Sanitaria (ADS). Así, la coordinación existente en el sector agrícola era muy baja. Es precisamente a través de esta iniciativa innovadora que se pretende mejorar, o básicamente construir, la –nueva– coordinación del sector.

La pieza angular en todo este proceso es la Cooperativa del Camp, a la que se le asigna una función determinante en el territorio. Se pretende configurar un auténtico agente que coordine el desarrollo agrario y rural de la isla, junto a las instituciones públicas y otros actores privados que ya existen o puedan emerger. El conjunto de actores internos de la iniciativa considera la Cooperativa del Camp como la nueva estructura de coordinación de todo lo vinculado con la agricultura en Formentera.: “La cooperativa és un poc el nucli que ha de crear les sinèrgies de totes aquestes activitats agràries existents o que podem desenvolupar en el futur” [CAMP\_06. Gerente de la cooperativa].

La cooperativa se concibe como el eje central para canalizar la demanda de productos y servicios agrícolas, y la oferta, ya sea una oferta generada desde la propia cooperativa –actualmente, *inputs* para la actividad agraria y unos pocos productos para el consumo final– o desde otros actores territoriales. Si bien se concibe la posibilidad de que emerjan otras iniciativas privadas, la cooperativa jugaría un papel crítico en la detección de esos intereses de producción, y también de demanda, con el objetivo de facilitar los recursos y las condiciones para que ello se produzca:

“Sa cooperativa hauria de ser l’element que sustenti tot aquest moviment. Perquè tenen sa capacitat, perquè tenen ses persones, tenen els treballadors adients, etc., per canalitzar aquesta oferta i demanda. Perquè si ho fem cadascú per ell, potser perdrem energia en l’esforç que cadascú puga fer. Sa cooperativa ha de ser el gran canalitzador entre oferta i demanda. Considerem que ha de ser així [...] Sa iniciativa privada és necessaria. Jo simplement parle de canalitzar. Jo no dic que els formatges els haja de fer sa cooperativa, però sa cooperativa sí que ha de detectar sa demanda i detectar sòl fèrtil per poder-lo canalitzar” [CAMP\_01. Representante político del Consell de Formentera].

“Fa temps que la gent produeix, però són productes per a ells, perquè al mercat no hi són. Un dels nostres projectes es poder canalitzar tots els productes que la gent produeix a casa seva. Fins ara eren sols el excedents [...] la cooperativa es preocuparà de fer promoció en restaurants, hotels, etc., dels productes d’aquí. Com si la cooperativa fora un canalitzador dels productes, ja siges en temes càrnics o altres productes [...] treballar amb el pagès més a nivell individual, amb el petit comerciant i amb el consumidor, i que la cooperativa hi forme un comercial més als restaurants, mercats i llocs d’aquests” [CAMP\_07. Presidente de la cooperativa].

En línea con la crítica del equipo técnico del GAL, quienes advertían de una escasa participación y animación de la iniciativa privada, algunos entrevistados apuntan la necesidad de

relativizar el papel de la cooperativa en el desarrollo agrícola de Formentera. El supuesto rol central en la coordinación de las iniciativas agrícolas debiera limitarse y animar otros sectores de la población a organizarse y promover iniciativas empresariales en el sector agrícola, en coordinación con la cooperativa:

“La cooperativa no pot protagonitzar-ho tot [...] per exemple, el cas de les oliveres, no podem pretendre que nosaltros ho fem tot. És a dir, els de ses oliveres, agrupeu-vos. I si podem anar junts a alguna banda, perecte. Però no vulgueu, perquè és el que van venir a dir-me, que nosaltres els hi féssim tota sa feina. Perquè no som capaços d'asumir-la. Aleshores, inicitiaves sí que hi han, ganes de fer feina encara no ho sé (h)” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

Con todo, el rol intermediario y animador de la cooperativa tiene una importante lectura en la formación. Con el apoyo del consell, deber afrontar el débil capital humano del territorio en el sector agrícola, especialmente en la población menor de 50-60 años, consecuencia de la especialización turística tan intensa de la economía local desde la segunda mitad del siglo XX. Esta formación –y papel coordinador– también abarca proyectos muy ambiciosos a nivel territorial, como el nuevo sistema de riego. La infraestructura en cuestión, en desuso desde 2009 y recuperada recientemente, constituye un reto para un territorio –y su población– con una tradición anclada en los cultivos de secano. La instalación de un sistema de regadío en la isla exige de una nueva cultura agraria, inexistente hasta el momento entre los actores del sector. En este sentido, la nueva cooperativa es determinante en la articulación de las diferentes acciones de los proyectos vigentes en el territorio y con impacto en el sector agrario, entre ellas la formación.

### *3.8.2 Impulso a la cooperación entre actores para la recuperación agrícola y rural de Formentera*

El ejercicio de un rol intermediario y articulador a un nivel territorial significa que la cooperativa interactúe con el conjunto de actores locales implicados en el sector agrícola tanto públicos como privados.

- Coordinación de la cooperativa con los actores públicos

Uno de los ejes de coordinación más básicos de la iniciativa es la coordinación entre el Consell de Formentera y la Cooperativa del Camp. Este es un buen ejemplo de cooperación público-cooperativa. Esta cooperación, inexistente hasta el momento y mucho mayor que la que existía entre el consell y la asociación de ganaderos, deviene un hecho positivo para el territorio, en tanto que permite mantener un diálogo habitual entre agentes clave para el desarrollo local. La coordinación entre sector público y la cooperativa permite, en línea con lo que apuntábamos antes, atender las

necesidades formativas de la cooperativa y del sector agrícola en general, o la vinculación de la cooperativa con otros proyectos agrícolas, como el nuevo sistema de regadío.

La cooperativa representa la estructura para desarrollar el programa de gobierno del consell vinculado a lo agrícola y que pretende atender los tres ejes de necesidades y oportunidades expuestos en la Sección 3.2 de este apartado: a) revitalización la agricultura local, como actividad tradicional del territorio; b) generación de sinergias entre el turismo y los productos derivados de la agricultura local; y c) recuperación del paisaje rural de la isla. Desde la institución se ha facilitado gran cantidad de recursos, tanto a nivel de inversión inicial (construcción de la nave de la cooperativa, compra de maquinaria, etc.), como de explotación. Las personas entrevistadas en nuestra investigación reconocen el carácter innovador de esta alianza público-cooperativa, basada en un nivel de coordinación de cooperación:

“És una cosa innovadora. Per poder arribar a aquest nivell de col·laboració conjunta hem hagut de canviar els estatuts, hem hagut de dir que érem una cooperativa sense ànim de lucre, així ens fiscalitzen anualment i trimestralment i tot això. Vol dir que, encara que a nivell econòmic som un ens absolutament diferenciat, estem fiscalitzats pels interventors del consell. Que està molt bé eh! [...] Si arribéssim a produir molt més, ens reduirien sa aportació econòmica. Tant de bo ens la pogueren reduir o inclús llevar. Vull dir, realment, sa col·laboració, és molta. Ells, per una banda, estan fent sa feina de recuperació de tota l'estructura i invertint, i nosaltres estem contribuïnt a millorar sa imatge de l'illa [...] Cada any es firma un conveni d'allò que hem de fer en el Cens de Terres i se fixa una dotació econòmica. Sa tècnica d'agricultura del consell ens controla, per dir-ho d'alguna manera. Més que controlar-nos, ens ajuda a que sa feina es faci i es duga endavant. Sa nau i sa maquinària, crec que tenim una cessió per 10 anys, però el conveni econòmic del Cens de Terres s'ha de tornar a fer cada any.” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].



*Figura 19. Nave cedida por el Consell de Formentera a la cooperativa. Fuente: foto realizada por Néstor Vercher (autor) en enero de 2018, Formentera.*

Como avanza el anterior testimonio, el Cens de Terres es el principal mecanismo a través del cual el sector público transfiere a la cooperativa la función de reactivación agrícola y, especialmente, de recuperación de paisaje rural. Desde una perspectiva territorial, la cooperativa desempeñaría la tarea de producir un bien público (de provisión pública): la recuperación rural del entorno. Esta tarea de producción se asigna/coordina a través dos grandes tipos de convenios (mecanismos de coordinación formal):

- Convenios para la cesión de uso de capital físico: la nave agrícola construida por el consell se cedió por un período de 10 años a la cooperativa (Figura 19). Asimismo, el consell cede de forma temporal y gratuita maquinaria agrícola a la cooperativa, propiedad del consell o de nueva adquisición. En 2020 cedió una estación de almacenaje y conservación de cereal.
- Convenios para el desarrollo de proyectos: el consell firma anualmente un convenio (y concede las subvenciones correspondientes) para la gestión del Cens de Terres. Además, en 2016, se firmo un convenio para la cesión de la finca pública de Can Marroig-Can Ballet y su inclusión en el Cens de Terres. La propiedad de esta finca por parte del IBANAT hizo necesaria la coordinación con administraciones a nivel supralocal (Govern Balear y el mismo IBANAT).

El control del cumplimiento de los diferentes convenios, así como la discusión acerca de todo aquello relacionado con la agricultura, se desarrolla a través de múltiples reuniones informales entre representantes del consell, gerencia de la cooperativa, presidencia de la cooperativa y el técnico agrícola contratado por la cooperativa (el autor de la investigación ha sido testigo de las mismas).

Además de las actividades derivadas de los convenios con el sector público, la cooperativa tiene autonomía para desarrollar otras actividades, como la producción de diferentes productos primarios o servicios al agricultor. Sin embargo, esta autonomía estaría limitada por la elevada dependencia financiera de la cooperativa de recursos económicos del consell, con el control – político– que de ello se deriva:

“El paper del consell és, diguem, com un pare i un fill, no? Sense voler ser paternalistes. Però si és veritat que nosaltres tenim sa capacitat administrativa, jurídica, econòmica, etc., per impulsar a sa cooperativa. Sempre deixant que ses decisions les prenguin ells, com no pot ser d'altra manera, però també fent-hi saber ses nostres inquietuds, ses nostres directrius. A nivell de sa conselleria d'agricultura, intentar que quan no anar un cap aquí i l'altre cap allí. Vull dir..., som, entenc jo, col·laboradors necessaris. Sa cooperativa sense el consell és inviable a dia d'avui econòmicament. Però sí que és veritat que té un òrgan sobirà. Vull dir, ses òrgan de decisió el tenen, fan el que ells creuen que han de fer, però sempre comentant, una mica, les línies d'actuació” [CAMP\_01. Representante político del Consell de Formentera].

La dependencia económica de la cooperativa sobre el consell inflige una limitación adicional a la autonomía de la cooperativa y a la propia sostenibilidad del proyecto en su conjunto. Esta

limitación se refiere a la vulnerabilidad del proceso de innovación al cambio político. Al discutir este escenario con los entrevistados, aseguran que el proyecto cuenta con el apoyo de todos los partidos políticos desde su puesta en marcha y que todos los años el convenio del Cens de Terres se aprueba con el consenso de la oposición, lo que hace poco probable la reversión del proyecto en caso de un cambio de color político en futuros comicios electorales:

“Evidentment hi ha *feeling* amb el consell. Perquè clar, al final estàs treballant per a ells. Esperem que, el que diem sempre, que ara s'han fet eleccions i esperem que qui arribi vullga i mantinga eixe *feeling* amb sa cooperativa. Però jo crec que ningú s'atrevirà a desfer-ho, perquè és una cosa que està funcionant, que està arrancant. Veurem què passarà, jano sols en quant a ideologia política, sinó amb el *feeling* amb els que hi som i amb la recuperació de sa imatge de l'illa i del món rural” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva].

“En aquest sentit nosaltres varem portar sa iniciativa, des de sempre. I els altres partits polítics sí que sempre han donat suport a aquesta iniciativa. És una acció molt consensuada amb els altres partits polítics perquè hi entenem que sempre el pal té aquestes tres potes, perquè és molt important: producte, paisatge i també recuperar cultural i etnològicament el sector primari [...] Doncs els altres grups estan d'acord, i sempre que hem portat iniciatives al plenari, sempre que hem hagut de tramitar alguna documentació...Els fem una cessió concertada cada any, els hi donem un 120.000 euros més o menys... I sempre donen suport tots els partits polítics. Són propostes que al final també perduren en el temps. Jo no crec que s'atrevisquen a tocar-ho perquè jo crec que ara, com sembla un projecte molt guapo, jo crec que a Formentera li està molt bé en aquest sentit. I això que duem tres anys. A mitjà o llarg termini jo crec que donarà uns fruits molt més intensos que els que hi ha ara” [CAMP\_01. Representate político del Consell de Formentera].

“Home crec que és compromís i consens, sincerament, no ho veig, no veig un partit polític que siga capaç d'entrar i carregar-se estes coses. Pot estar mes sensibilitzat o pot tenir més predisposició un partit polític en el camp que altre, però crec que serien prudents. És una cosa, com un caramel. Tots els partits polítics sempre han fet molt d'incís i s'han tirat moltes pedres uns als altres en els debats polítics, perquè era un dels àmbits que hi havia que treballar i facilitar a sa gent” [CAMP\_08. Socio de la cooperativa y usuario del Cens de Terres].

- Coordinación de la cooperativa con actores privados

Otro de los ejes clave en el papel coordinación de la cooperativa del sector agrario es su interacción con el resto de actores privados del territorio, por ejemplo, la sociedad civil que participa del Cens de Terres o la asociación de ganaderos. La cooperativa interactúa con la sociedad civil a través del Cens de Terres, concretamente, con los propietarios de parcelas rústicas. Mediante el Cens de Terres, la cooperativa accede a gestionar las tierras de la población local, con lo que accede a coordinar acciones desde una visión de conjunto. En este sentido, podemos hablar de un nivel de

cooperación, en tanto los propietarios ajustan el uso y gestión de sus campos para contribuir al beneficio mutuo, tanto de la cooperativa (disponer de tierras) como de los propios usuarios (evitar el abandono de los campos).

Los usuarios del Cens de Terres están obligados a inscribirse como socios de la cooperativa, aunque no es frecuente una participación real en el día a día de la actividad, más allá de las asambleas de socios/as de carácter puntual. En este sentido, es más frecuente el uso de los servicios de la cooperativa, por ejemplo, la adquisición de insumos para animales. Con esto se mantiene cierto contacto y es posible una comunicación (intercambio de información) entre la cooperativa y el socio/usuario del Cens de Terres en lo que se refiere a la gobernanza de la propia cooperativa:

“Molt poc, molt poc. Vull dir, els de sa directiva estem allí, però evidentement sa gran majoria no. Estan contents de que sa cooperativa estiga, son clients de sa cooperativa per al ques puguen necessitar, ja siga dels seus animals o el que siga...Però no hi ha una implicació en el funcionament operatiu de sa cooperativa. Aquest sentiment falta una mica [...] Són prou individualistes en aquest sentit” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

“[Entrevistador: I a banda de comprar els serveis de la cooperativa, estàs implicada en funcionament de la cooperativa?] No, això no he fet fins ara, però vaig a comprar coses que necessite [...] ells informen, el que passa que sóc jo la que no mire, perquè com que no tinc més que poca cosa... Veig que ho fan bé, encara que no vagi a les assembles i això, procure informar-me de tot el que duen endavant i tal i crec que, bé, per mi ho estan fent molt bé” [CAMP\_02. Socio de la cooperativa y usuario del Cens de Terres].

“He anat molt poc a reunions. Sí que hi he fet consum de coses molt puntuals i perquè a casa tenim animals [...] crec que assemblees no he anat a cap (h). Ja et dic, tinc sa sort de tenir amistat amb gent que està treballant, pagesos i joves. Aquí és molt difícil que no ens coneguem tots, així que sempre escoltes pinzellades: *doncs mira, hauries de venir*. O inclús, *avui és una acte més lúdic, tal...*” [CAMP\_08. Socio de la cooperativa y usuario del Cens de Terres].

Uno de los fenómenos interesantes en el papel coordinador de la cooperativa en relación a la participación de la sociedad civil es su carácter neutral, al menos, a la percepción de la ciudadanía. La cooperativa, a priori, está desligada de un color político determinado y representa una figura de emprendimiento colectivo, con tradición histórica, y con cierto arraigo en muchos hogares de la sociedad formenterana. Así pues, la cooperativa representa el actor que mejor podía vehicular el proceso de recuperación agrícola y rural del territorio, al menos con mayor capacidad de activar la participación de la sociedad. La puesta en marcha del Cens de Terres, por ejemplo, directamente desde los actores públicos corría el riesgo de no recoger los mismos resultados que los obtenidos por una organización como la cooperativa:



“Ací sempre s’interpreta que el consell està quasi quasi per darrere de tot. Però jo crec que, per no confondre o, potser, per no donar-li més mèrit del que pertoca a cadascú, era bo que es vehiculara a sa cooperativa. Perquè sa gent la veu també com una cosa no administrativa, una cosa que ha emanat de sa societat de Formentera. Això li lleva aquest handicap que podem tenir nosaltres, com que el polític no caiga bé o caiga millor o pitjor. La cooperativa no té aquest component polític” [CAMP\_01. Representante político del Consell de Formentera].

“És complicat que ningú s’hagués posat si no hagués sigut la cooperativa [Entrevistador: Si haguera anat, per exemple, el consell directament com a organisme public demanant que cedi terres?] Ho veig més complicat, sí. Crec que això de sa cooperativa ha sigut un gran pas endavant i un encert per sa recuperació de sa ací de ses terres i de sa agricultura. La cooperativa genera més confiança, no sé... Sempre havia hagut una cooperativa de tota sa vida. Després va desaparèixer, però és una cosa que tens ahí, clar” [CAMP\_02. Socio de la cooperativa y usuario del Cens de Terres].

“Si hagués estat el consell directament, jo et diria que el 80 % dels que han accedit t’haurien dit que no [...] sa estratègia ha sigut boníssima. Jo l’aplaudeix al 100%. I ja et dic, el meu cas particular, si ho hauria fet o no, sabent qui tenia davant. El consell ja entra en temes d’aires polítics i tal, aleshores la cooperativa en això a la gent els hi és més igual i, aleshores, ajuda molt més” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

Por último, la cooperativa ha ejercido una coordinación con otras organizaciones vinculadas al sector agrario, como la *Asociació de Ramaders de Formentera*. La asociación en cuestión mantiene una relación estrecha con la cooperativa, por su rol en la emergencia de la iniciativa y la integración de muchos de sus miembros en la junta directiva. La coordinación entre la cooperativa y la asociación sería de colaboración. Aun mantener estructuras legales distintas, en la práctica comparten recursos, responsabilidad y membresía. Es más, desde la cooperativa, al referirse a la asociación de ganaderos, prácticamente la incluyen como un elemento más de la nueva estructura de coordinación agraria, lo que infiere un papel centralizador (absorción de entidades) de la cooperativa. Cabría reflexionar acerca de si este efecto es totalmente positivo (mayor coordinación territorial) o podría ser contraproducente (desactivación de otras redes, limitación al emprendimiento...)

“Associació de Ramaders, en el moment que ha hagut sa cooperativa funcionant, ha passat a gestionar-se amb la cooperativa. Associació de regants, posem-li dos, mesos posem-li sis, acabarà integrada en sa cooperativa. Bé, al final sa cooperativa serà s’engranatge que ho mourà tot. Sempre i quan es mantinga el finançament public, eh. Si no, torne a dir-te, es absolutament inviable” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

Algunos miembros originarios de la asociación de ganaderos, sin embargo, no ven del todo posible una integración legal en la cooperativa, si bien reconocen la colaboración estrecha entre ambas:

“Administrativament ho gestiona tot la cooperativa. Es podrien integrar, però per l’associació de ramaders te uns estatuts dins dels registres sanitaris de Mallorca, Madrid... faria més difícil integrar-ho, seria més feina. La fi de l’associació de ramaders era la millora sanitària del ramat [...], encara com no hi havia altres coses s’involucramen en altres tasques i això de crear la cooperativa” [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

### 3.9 Prácticas y resultados tangibles (producto)

#### 3.9.1 Cens de Terres

La principal pràctica en nuestro caso de estudio es el Cens de Terres. Es la actividad que en la que reside un mayor componente de innovación social. De ella se derivan innovaciones en las relaciones sociales tan importantes como la configuración de nuevas formas de coordinación formal entre el sector público, la cooperativa y la sociedad civil. De hecho, representa el principal mecanismo mediante el cual sociedad civil adquiere un papel más decisivo en la recuperación agrícola, y en el desarrollo rural, en definitiva, de Formentera.

El Cens de Terres es un convenio entre el consell y la cooperativa por el cual el primero establece anualmente una financiación cercana a los 100.000 €, con el propósito de que la cooperativa gestione y se encargue del cultivo de las tierras adheridas al Censo de Tierras. En 2019, cuarto año de convenio, la financiación alcanzó los 115.000 euros. En 2020, el monto aumentó a los 130.000 €. El programa se puso en marcha en 2015 y consiste en la cesión temporal, entre 3 y 5 años (luego se amplió la posibilidad de 10 años) y gratuita del uso del suelo agrícola, normalmente sin trabajar o escasamente explotado, para que la cooperativa se haga cargo de su mantenimiento y, si corresponde, de su cultivo. Los propietarios están obligados a participar como socios de la cooperativa (alrededor de 150 € de cuota única) y, en contrapartida, ahorran los gastos del posible mantenimiento que realizaban del terreno y reciben los servicios habituales a los que pueden acceder los socios de la cooperativa (asesoramiento, descuentos en productos y materiales agrarios, servicios agrícolas, alimentos para animales, etc.).

“Vàrem pensar que per vehicular aquestes necessitats de cuidar l'entorn i aquestes ganes de la gent de voler-se dedicar a això, i en la pota de cuidar el paisatge, el producte, etc., sa cooperativa era l'element clau. Com havíem de conseguir que sa gent arreglés els camps? Bé, doncs fent una figura, que li vàrem dir Cens de Terres o Fons de Terres. Jo crec que estava inclús ja creada aquesta figura jurídica. Ens permetia aglutinar aquella gent que volia que li treballassin la terra amb que aquella gent que necessitava terreny per treballar i poder tirar endavant. Tot això, mitjançant una organització, que és sa cooperativa [...] Vàrem tenir dubtes perquè no sabem com respondria sa gent. Perquè al final el que estàs proposant és: cedeix gratuïtament la terra, (bé, havien de pagar 150 euros per fer-se socis primer, un

pagament únic), apunta't a sa cooperativa, apunta't al Fons de Terres i nosaltres et treballem ses parcel·les que ens cedeixes. És una cessió d'ús, ells propietat no perden cap [...] sa sorpresa que vàrem tenir és que va haver una demanda molt important, molt important! Ara estan al voltant de 200 hectàrees, que per a Formentera, òstia, per al petita que és” [CAMP\_01. Representante político del Consell de Formentera].

Como vemos en el anterior testimonio anterior, la respuesta de la sociedad local al Cens de Terres ha sido buena. En los seis primeros meses de la iniciativa ya se consiguió sumar más de 100 ha. Durante 2019, el Cens de Terres ya acumulaba casi 250 ha de tierra, cedidas por alrededor de 100 propietarios. La cooperativa, en su conjunto, cerraba 2019 con casi 370 socios.

La buena acogida del Cens de Terres ha elevado a debate la posibilidad ir más allá de evitar el abandono de los campos o la recuperación de paisaje. La cooperativa, con el éxito del Cens de Terres, tiene posibilidad de desarrollar proyectos empresariales más serios en las parcelas cedidas, ligados a productos específicos, y promover una auténtica reactivación de la agricultura en la isla:

“En realitat jo crec que la demanda social era una cooperativa de consum de compravenda de productes, que els facilitara i economitara la compra de productes. Però, és veritat que amb el cens de terres el projecte ha adquirit un altre caràcter, perquè de pensar-se com una eina per facilitar el que hem comentat, es va convertir de sobte amb una figura amb un potencial agrari gran. Amb el tècnic nou s'estan posant en marxa projectes agrònomicos [...] Jo pense que el cens de terres es va pensar com una eina per a la recuperació del paisatge, però al final s'estan transformant en... És una reaparició en escena de l'activitat agrària, de veritat” [CAMP\_11. Técnico agrícola del Consell de Formentera].

Estos proyectos empresariales podrían implicar la cesión de las tierras por un plazo más largo al actual, la adaptación del marco legal en caso de participación de terceros o incluso la implicación económica de alguna familia. Estas cuestiones, aunque están en la agenda de los impulsores del proceso, en el momento del trabajo de campo se veían con cierta distancia, como pasaba con la implicación del sector turístico. Se trata de proyectos que tendrían que resolverse en fases más avanzadas de la iniciativa, una vez consolidada su actividad más esencial:

“No totes les persones accedirien a una cessió més llarg, perquè hi hauria gent que diria que no, però hi hauria qui si se li explicaria i no crec que hi haguera problema. Podries anar a buscar aquelles finques més grosses que tenim cedides, que sí que tenen la possibilitat de producció. Ses petitetes és inviable [...] En lloc de parlar-ho en l'amo directe si és molt major, parlar-ho en els seus fills, i si ells ho veuen correcte tirar endavant [...] Això s'hauria de buscar així evidentment. Si anem a sembrar vinya, hem de buscar implicació dels propietaris [...] són cultius que requereixen una inversió meés de serie [...] amb una part d'inversió del propietari [...] Hi ha hagut un, que ha sigut un cuiner no sé de quin establiment, que sí que ens ha demanat si des del fons de terres ell podria treballar una part per produir. No recorde què volia produir [...] és interessant però ho hem d'estudiar i parlar als pròxims convenis,

perquè no tenim clar que poguem fer-ho de forma legal i correcta” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

“S’ha començat per farratges i cereals perquè són cultius anuals i se sap que al moment que el propietari pel que siga vulgui recuperar la finca, doncs no hi ha problema. Però si es considera un dia una explotació de fruiters, oliveres o el que siga, has de poder contar amb un projecte de, ja no dic 10 anys, que pot ser curt. Si es planteja eixa situació, ja es veurà. La finca Can Marroig, que és pública, seria una opció. Allí s’està pensant la figuera o la vinya. Però, perquè sabem que és una finca pública i reverteix a Formentera. No pots plantejar-te unes plantacions on s’ón privades si el propietari s’ho apropia” [CAMP\_06. Gerente de la cooperativa].

### 3.9.2 *Cultivos, servicios agrícolas y producto local*

El Cens de Terres le otorga a la cooperativa la posibilidad de desarrollar su actividad agrícola propiamente dicha, es decir, el cultivo de diferentes variedades de secano. Los principales cultivos son forrajes y cereales (cebada, trigo, centeno), cuya función es proveer al sector ganadero de alimentos para los animales. Este sector, de momento, es el que permite dar salida a la incipiente recuperación agraria de Formentera. En menor medida, algunas parcelas cultivan uva, aceituna, hortaliza, plantas aromáticas y algunos vegetales. Precisamente, estos tres últimos cultivos esperan recibir un impulso con el funcionamiento efectivo del sistema de riego.

Cabe recordar que la cultura agraria, aún ser parte de la historia del territorio, no está tan arraigada entre la población joven y adulta. Así, los primeros años de cultivos los resultados fueron limitados, principalmente, por el trabajo de tierras de baja productividad y por una escasa planificación:

“En aquest moment, amb els recursos que tenim i els presupostos que tenim, ja no poguem quasi treballar el que tenim de terres. És a dir, hem de fer un recàlcul i una selecció [...] el que farem serà revisar totes aquestes parcelles que s’han cedit. Algunes acaba el contracte mitjans 2018 i, evidentment, acordant-ho amb d’agricultura, no es renovaran perquè són improductives. Destinem massa recursos, al ser tan petites i tan dispersa. Que és una llàstima eh, però al final... Hi ha terres de 4.000-5.000 metres que fa anys que no s’havien treballat i han fet una feina molt important en les hores treballades, però no hi ha manera de poder fer-ho tenint-ho tant dispers” [CAMP\_04. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

La Cooperativa del Camp lleva a cabo servicios agrícolas comunes, como trabajos a demanda de mantenimiento de la tierra con maquinaria especializada o la venta de insumos y herramientas. Además, con el apoyo del consell y el técnico agrícola, desarrolla cursos de formación adaptados a

los conocimientos y necesidades existentes en la isla, como cursos de fitosanitarios, enfermedades y plagas, nuevos cultivos (frutales, etc.), viticultura y elaboración de vino.

Más recientemente, una de las apuestas de la Cooperativa ha sido el cultivo ecológico. Esta decisión responde a las condiciones favorables de la isla y al conocimiento y especialización de uno de los técnicos externos contratados en la cooperativa. En Formentera, la baja intensidad e impacto de la agricultura hace que la opción ecológica sea la más señalada por su capacidad de valorizar las variedades locales como diferenciación respecto a los productos que llegan del exterior, producir los volúmenes justos para atender la demanda local y reducir la dependencia externa. Asimismo, supone dar continuidad a los objetivos de sostenibilidad que implican la recuperación agraria y rural de la isla. Así pues, la práctica totalidad de las hectáreas que trabaja la cooperativa están inscritas en esta modalidad. Con este impulso a la agricultura ecológica, coordinado en gran parte por la cooperativa, Formentera multiplicará por casi ocho la superficie agraria en ecológica, acercándose a los niveles del resto de las Islas Baleares.

Por otro lado, existen proyectos en conceptualización para desarrollar productos elaborados, en colaboración con otros agentes. Para 2021 están previstas inversiones dirigidas para disponer de almazara para la elaboración de aceite, una quesería comunal o un molino de harina adaptado al consumo humano, el cual permitiría el cultivo de una variedad local de trigo (“blat xeixa”) e impulsar la diferenciación de producto:

“Ara mateix també altre projecte molt demandat també és una línia de producte d'oliva, un trull, una almassara per fer oli. La majoria de productors han d'anar a trulls d'Eivissa, amb tot el cost que comporta. Una altra vessant seria el muntar una formatgeria, perquè és molt apreciat. Però el que passa que es fa en pla cassolà, artesanal, a cases, sense línies comercials oficials. És una llàstima perquè podria tenir unes instal·lacions, complint amb normatives... Seria una revolució [...] Ara estem experimentant amb cultius que s'han fet sempre ací, cereals locals, amb el blat xeixa. És altre dels producte estrel·la. És un tipus de blat típic d'ací d'esta zona del Mediterrani i que no ha patit modificacions genètiques com altres blats. Té unes qualitats bones, baix en gluten i tal [...] Sa farinera que hi ha ací tenen un molí, però no està adaptat per a fer farián de consum humà, sols animal. Doncs estem mirant de fer-ne una o adaptar-la” [CAMP\_06. Gerente de la cooperativa].

De forma complementaria, desde la cooperativa y el consell se ha intentado generar prácticas que contribuyan a un entorno favorable para la difusión, participación y aceptación de la iniciativa de innovación. Por ejemplo, se han celebrado exposiciones de arte sobre el campo de Formentera y la puesta en marcha del Cens de Terres, así como eventos lúdicos para poner en valor las tradiciones y cultura local (gastronomía, bailes folklóricos, etc.).

### 3.9.3 Aproximación a los resultados tangibles (producto)

En el caso de estudio de la Cooperativa del Camp, los resultados tangibles están directamente vinculados a la actividad agraria desempeñada por esta organización. En el apartado anterior hemos podido comprobar varios de los productos de la iniciativa. A continuación, señalamos los más importantes:

- La propia cooperativa como organización que, de cierto modo, es parte del proceso y producto del mismo.
- Aumento de las dotaciones de capital físico: una nueva nave, nueva maquinaria y tres nuevas estaciones de almacenaje de cereal, entre otros.
- En términos laborales, la cooperativa ha generado cuatro empleos, dos de ellos a tiempo completo: “a part de mi com a gerent, una persona a temps complet i altra a mitja jornada, per usar la maquinària. També tenim el servei d'un enginyer agrònom que ve un dia a la setmana” [CAMP\_06. Gerente de la cooperativa].
- En 2019 se alcanzaron casi los 370 socios.
- En 2019-2020 se dio servicio a 48 socios, en labores agrarias y otras tareas culturales.
- Aumento de la superficie cultivada en Formentera: un 70 % de 2017 a 2018.
- Aumento de la producción de cereal. Aunque las campañas iniciales fueron débiles, en la campaña 2018-2019 se sembraron 70 ha y se recogieron 38 toneladas de cereal. En la campaña 2019-2020 se han sembrado 130 ha y la recolección aumento en un 80 %, recogándose 70 toneladas de cereal, todos ellos en ecológico. Hay que destacar que 17 de las 70 toneladas son la variedad tradicional de *blat xeixa*, menos productiva que el trigo tradicional, pero mejor adaptada al clima local y con beneficios nutricionales.

### 3.10 Efectos

La gran respuesta de la sociedad civil al Cens de Terres o la consolidación de la cooperación público-cooperativa permiten vislumbrar algunos efectos positivos de este proceso en el territorio. No obstante, en términos de producción agrícola y, sobre todo, de sinergias con el sector turístico, la iniciativa aún se encuentra en un estadio temprano y no es posible identificar cambios sustanciales. A continuación, hacemos un ejercicio de identificación de algunos de los resultados de carácter intangible y con una proyección a largo plazo:

- Leve revitalización de la agricultura (en producción y empleo) como actividad tradicional a través de la recuperación de tierras en abandono o bajo rendimiento.
- Recuperación significativa del paisaje rural vinculado al cultivo de cereal en los campos.

- Mejores condiciones de acceso a insumos para el sector ganadero, con lo que se contribuye al mantenimiento de los –escasos– rebaños y del propio paisaje rural del territorio.
- Mejora de la coordinación a nivel territorial de los actores implicados en el sector primario (colaboración).
- Nuevo papel, más importante, de la sociedad civil en la revitalización del sector agrario y la conservación del paisaje.
- Visibilidad de la agricultura en el territorio como sector de oportunidad y leve estímulo al mantenimiento de tierras familiares.
- Aumento de la calidad de vida y satisfacción de la población local por las mejoras en el entorno rural de la recuperación de actividades tradicionales arraigadas en el imaginario colectivo.
- Leve incremento del sentimiento de pertenencia y de comunidad, y, en especial, refuerzo de la identidad rural de aquellos que participan del Cens de Terres y de la cooperativa, en tanto que iniciativa colectiva y de cooperación.

Estos dos últimos efectos, por ejemplo, son muy señalados en las entrevistas. La población, especialmente la de edad más avanzada, siente satisfacción al no ver abandonarse sus tierras, en un contexto donde las nuevas generaciones, en su mayoría, viven desconectadas del mundo agrícola:

“Sí, la gent..., això ha suposat un alivi. Allò de pensar, sobre tot la gent major que ho ha treballat i l’han vista treballada... Ara la veuen treballada. Havien perdut una mica l’esperança, per dir-ho així. Ara és motiu d’alegria” [CAMP\_03. Miembro de la junta directiva de la cooperativa].

“Sa majoria de la gent el que perceben és que ha hagut una millora del paisatge molt important i això els fa sentir més feliços. Els resultats de producte encara no els tenim. I sa recuperació efectiva encara tampoc, però [...] sa gent ja comença a percebre que aquesta gent està fent feina i que el paisatge ja comença a regenerar-se. Això, aparellat també amb un projecte de funcionament d’una bassa de reg, que també farà variar el paisatge... Bé, són diverses versions combinades que per si soles no tenen un efecte tant directe, però que combinades entre elles sí poden ser molta grans” [CAMP\_01. Representate político del Consell de Formentera].

Finalmente, el éxito relativo del Cens de Terres, como mecanismo de coordinación con la sociedad civil para revitalizar y conservar el medio agrícola, parece tener un ligero efecto en términos de aprendizaje social. Desde el consell se ha empezado a reflexionar sobre una posible replicación en el ámbito de la gestión forestal, si bien sólo se trata de una idea en fase de conceptualización. El testimonio del actor vinculado al Consell de Formentera explica algún detalle sobre esta cuestión y sus beneficios en términos de prevención de incendios o producción de biomasa:

“Ara estem mirant a veure si aquesta idea es pot extrapolar a un tema forestal. En el tema dels boscos, que no se'n fa ús quasi. I sí que és veritat que són perillosos a l'estiu [...] s'està intentant quadrar tema de biomassa amb gent que vulga fer servir els seus boscos a canvi d'un percentatge de llenya..., no ho sé. Però, més o menys el mateix sistema: jo no puc cuidar el meu bosc, el cedisc, i se'n fa un aprofitament lògic amb una intensitat que hom li diré, i que un 30 % de sa llenya que en treguin me la deixen per a l'hivern, i l'altra la poden comercialitzar, la poden vendre, etc. Aquí es compra molta llenya de fora. Per tant, bé, estem intentant mirar altres sectors on podríem treballar amb la mateixa línia” [CAMP\_01. Representate político del Consell de Formentera]. Birse Community Trust (Escocia)

## 4 BIRSE COMMUNITY TRUST (ESCOCIA)

### 4.1 Contexto

En el presente apartado se analiza el contexto territorial específico en el cual emerge *Birse Community Trust*, información que complementa los datos de la Sección 1.2 del apartado cuarto de resultados. Antes, se presentan varios procesos existentes en Escocia que definen el entorno institucional nacional y que nos ayudan a situar el caso de estudio.

#### 4.1.1 El entorno institucional escocés

- La debilidad de la democracia local

La democracia local en Escocia y el Reino Unido es singular entre las democracias occidentales, especialmente entre las europeas. El nivel más bajo de representación local en Escocia es el Consejo Comunitario o *Community Council*, organizaciones que no suponen un gobierno formal, tienen dificultades para ser representativas de las comunidades locales y disponen de competencias y recursos mínimos (Revell y Dinnie, 2018). La toma de decisiones locales recae en última instancia en Autoridades Locales o *Local Council*, que a menudo abarcan grandes áreas. Una multitud de voces lleva años señalando que el excesivo alcance geográfico y la escasa autonomía fiscal de los gobiernos locales son síntomas de una débil democracia local en Escocia (Bort, 2012; Wightman, 2014; Rae; Hamilton y Faulds, 2019).

Las diferentes reformas legales que han afectado la escala local de gobierno en Escocia han producido un aumento de la población media por autoridad local, en otras palabras, una reducción del número de gobiernos locales (Tabla 21). En 1996, a partir de la aprobación de la última reforma del gobierno local, *Local Government (Scotland) Act 1994*<sup>21</sup>, se establecieron los 32 gobiernos

---

<sup>21</sup> Se puede consultar aquí: <https://www.legislation.gov.uk/asp/2004/9/contents> [Último acceso: 12/01/2022].



locales o *Council Areas* vigentes en la actualidad. En 2019, la media de habitantes por autoridad local en Escocia ya alcanzaba los 170.000 habitantes, lo que contrasta con los casi 5.700 habitantes de media en España o los 5.400 habitantes en Europa (Rae, Hamilton y Faulds, 2019).

Tabla 21. Evolución de la unidad más reducida de gobierno local en Escocia. Fuente: Wightman, (2014)

Año	Unidad de gobierno más reducida	Número de unidades	Media de población
1894-1930	<i>Parishes, Town Councils</i>	1109	4353
1930-1975	<i>Districts, City, Town councils</i>	406	12874
1975-1996	<i>Districts</i>	53	96075
1996-presente	<i>Unitary authorities</i>	32	164212

Las cifras anteriores son reflejo del gran tamaño de algunas autoridades locales. La más evidente, la de las Tierras Altas o *Highlands & Islands*, con una superficie de más de 25.000 km<sup>2</sup> y casi 240.000 habitantes. Entre los gobiernos locales que mayor población acogen se encuentra *Aberdeenshire*, área donde se integra la comarca de Birse. La autoridad local de *Aberdeenshire* incluye más de 200.000 habitantes y 6.000 km<sup>2</sup> de territorio. Así, la comarca de Birse representaría a penas un 2 % de la extensión de *Aberdeenshire* y menos de un 0,5 % de su población.

- **Development Trust:** Un modelo de participación de la sociedad civil en el desarrollo local

Desde los años noventa, el problema de la democracia local en Escocia (también en Reino Unido) ha incentivado la emergencia de numerosas organizaciones comunitarias, como las *Development Trusts*. Estas organizaciones han tratado de resolver necesidades locales identificadas por la población, desde escalas más cercanas a los ciudadanos y animando a la participación ciudadana en iniciativas locales. La figura en cuestión elimina la posibilidad de repartir beneficios y tiene limitaciones para realizar actividades comerciales, especialmente en el acceso a créditos y préstamos privados. Su actividad suele estar dirigida por una junta de representantes de la comunidad local, los llamados *trustees*, quienes deben asegurar que se persigue el interés general de los habitantes. Suelen adoptar funciones empresariales bajo la fórmula jurídica de “sociedad limitada por garantías”.

Las *Development Trusts* se definen por cuatro criterios (Slee, 2020): a) son propiedad y están gestionadas por la comunidad local; b) se involucran en la regeneración sostenible de la comunidad; c) son independientes y no persiguen fines de lucro, si bien acostumbran a trabajar en cooperación con otras organizaciones empresariales, del Tercer Sector y del sector público; y d) tratan de reducir su dependencia de las subvenciones mediante la generación de ingresos propios a través de actividades empresariales y la propiedad de activos.

Este modelo de organización comunitaria tiene presencia a lo largo de Escocia, tanto en espacios rurales como urbanos. En 2019, las cifras de las *Development Trusts* en Escocia eran de 300 entidades, más de 53.000 miembros y un volumen de facturación de casi 58 millones de libras<sup>22</sup>. Entre las actividades que desarrollan encontramos ámbitos tan diversos como la energía, la gestión forestal, la vivienda social, el turismo o el fomento del emprendimiento, etc. Una fórmula cercana a las *Development Trusts* que ha acaparado gran atención en el Reino Unido es la de las *Community Land Trusts*, organizaciones comunitarias que poseen suelo en propiedad con el fin de promover una distribución más equitativa de la oferta de vivienda (Moore y McKee, 2012).

- Land Reform y el rol de las comunidades locales en el acceso a la propiedad de la tierra y los bosques

Unos de los ámbitos que históricamente ha generado mayor tensión en Escocia es la distribución de la propiedad de la tierra (Warren, 2009), un asunto en el corazón de la emergencia de la *Birse Community Trust*. En la actualidad, la distribución de la propiedad de la tierra en Escocia sigue altamente concentrada y monopolizada por unos pocos propietarios vinculados a familias de tradición nobiliaria (MacMillan *et al.* 2010; Shucksmith 2010):

“Around 0.1 percent of the population hold 80 percent of private land by area (McGregor, 1993) and much of this has been under the ownership of just 1500 estates for over 900 years, with some families in hereditary occupation for more than 30 generations (Callander, 1987; Wightman *et al.*, 2002)” (Revell y Dinnie, 2018: 6).

El desequilibrio existente en la propiedad de la tierra significa una barrera a las comunidades locales para resolver algunas de sus necesidades más básicas: uso y acceso a recursos naturales, alimentación, construcción de nueva vivienda, instalación de equipamientos energéticos o, simplemente, dotar de usos recreacionales espacios forestales cercanos a áreas residenciales (Revell y Dinnie, 2018). Ante esta situación, la urgencia de reformar el sistema de derechos de propiedad y acceso a la tierra se introdujo en la agenda política escocesa, proceso que culminó con la aprobación de *Land Reform Act (Scotland) 2003* (Scottish Parliament, 2003) durante la coalición de gobierno entre demócratas-liberales y laboristas.

Esta reforma legal permitió a muchas comunidades locales desarrollar proyectos sobre diferentes activos en propiedad, como los bosques, generando fuentes de ingresos con los que impulsar nuevas iniciativas locales (turismo, vivienda, energías renovables, etc.) (McKee, 2015). En este nuevo marco institucional, el gobierno escocés identifica de forma explícita el objetivo de “to remove the land-based barriers to the sustainable development of rural communities (Land Reform

---

<sup>22</sup> Estas cifras se pueden consultar en la infografía de la Development Trusts Association Scotland: <https://dtascot.org.uk/resources/publications> [Último acceso: 16/01/2022].

Review Group 2014: 24). La construcción de un sistema más democrático de derechos de acceso a la tierra avanzó posteriormente a través múltiples leyes, como la *Community Empowerment (Scotland) Act 2015* (Scottish Parliament, 2015) y *Land Reform (Scotland) Act 2016* (Scottish Parliament, 2016).

En virtud del nuevo marco legislativo escocés, las comunidades locales obtienen la oportunidad de mostrar interés por la adquisición de tierras que surgen a la venta en su área geográfica de localización, lo que se conoce como el *community right to buy*. En aquellos casos en los que la tierra en cuestión está abandonada o descuidada, o su manejo actual causa serios perjuicios ambientales, las comunidades tienen el derecho adicional de acceder a su compra, aunque no esté en venta. Para todo ello, antes, las comunidades deben demostrar una capacidad organizativa formal suficiente para la buena gestión de los activos que solicitan, siendo las *Development Trusts* la forma más habitual de constituirse en “comunidad”.

La adquisición de activos está respaldada económicamente con diferentes fondos a los que pueden optar las comunidades locales que lo deseen. La principal fuente a nivel nacional es el *Scottish Land Fund*, financiando desde el mismo gobierno escocés en cooperación con la *National Lottery Community Fund* y *Highlands and Islands Enterprise*. Las ayudas económicas pueden llegar al millón de libras y suelen incluir apoyo técnico en el diseño y puesta en marcha de los proyectos. Otra fuente para la financiación de la propiedad comunitaria es el *Empowering Communities Fund*.

En el caso particular de los bosques, destaca la *National Forest Land Scheme*. La *Forestry Commission Scotland*<sup>23</sup>, ente público que posee y gestiona los bosques nacionales, puso en marcha este marco legislativo que amplía la propia Land Reform con el fin de dotar a las comunidades locales, normalmente rurales, la posibilidad de comprar o arrendar terrenos forestales públicos, estén o no a la venta. Las comunidades que acceden a este programa deben plantear un proyecto que demuestre: a) beneficios para toda la comunidad local y no solo para algunas personas, y b) que los beneficios para la comunidad local inmediata no impliquen perjuicios para el medio ambiente o la economía en un sentido más general<sup>24</sup>.

En el contexto del Reino Unido existen varias organizaciones no gubernamentales que detentan la propiedad de activos, también bosques, bajo acuerdos y circunstancias particulares que los suelen situar al margen del marco general de activos a los que pueden acceder las comunidades locales. Algunos ejemplos son *National Trust for Scotland* o *Woodland Trust*.

En abril de 2020, el gobierno escocés dio un paso adelante en su convicción por fomentar la propiedad comunitaria de activos a través del *right to buy land to further sustainable development*. Bajo el paraguas legal de la Parte 5 de la *Land Reform (Scotland) 2016*, este proceso

---

<sup>23</sup> En abril de 2019, *Forestry Commission Scotland* se dividió en dos nuevas agencias dependientes del gobierno nacional escocés: *Forestry and Land Scotland* y *Scottish Forestry*.

<sup>24</sup> Se puede consultar información sobre este proceso en la *National Forest Land Scheme Guidance*: <https://scotland.forestry.gov.uk/images/corporate/pdf/fcfc102.pdf> [Último acceso: 10/01/2022].

permite que organizaciones comunitarias que reúnen unos determinados requisitos soliciten la compra de tierras, con un fin explícito de contribuir al desarrollo sostenible. La principal novedad de este programa es que las comunidades locales, a través de estructuras formales, puede ejercer un derecho absoluto de compra, es decir, pueden seleccionar un activo y forzar la venta de la tierra incluso cuando el propietario no contemple transferir la propiedad.<sup>25</sup>

#### 4.1.2 El contexto local de la comarca de Birse

- Entorno natural de alto valor ecológico y cultural

La comarca de Birse es una zona rica en recursos naturales y lugares de interés histórico. La mayor parte de la parroquia está cubierta por bosques. Estos bosques se concentran en la mitad norte, que tiene más del 50% de cobertura de árboles, mientras que la mitad sur de la parroquia son páramos abiertos. Esta área tiene un valioso patrimonio cultural y natural sobre sus bosques que se refleja en la combinación de tres características clave: a) pinos nativos escoceses en el Bosque de Birse y Glen Ferrick; b) tres molinos de madera accionados por agua del siglo XIX, excepcionales en el Reino Unido; c) derechos antiguos sobre el uso de la masa forestal del bosque de Birse Commonty, un conjunto único en el marco legal escocés (Callander, 2003).

El área conocida como el Bosque de *Birse Commonty* o *Forest of Birse* es uno de los elementos más interesantes de la comarca de Birse. Se extiende a lo largo de más de 3.500 hectáreas y es un bosque principalmente de variedades de pino nativas, varios ejemplos de robles autóctonos de Escocia y al menos 100 elementos de interés prehistórico. *Forest of Birse* tiene un patrón excepcional de derechos legales, así como un dilatado historial de disputas. No se trata de un bosque comunal o *commonty* en los términos habituales que define la ley escocesa (la propiedad común indivisa de los propietarios de tierras vecinas), sino que tiene una naturaleza legal única en la que unos pocos propietarios privados poseen el suelo y la comunidad local dispone de derechos de uso sobre ese suelo (Callander, 2004):

“Understand the value of the rights. To the community, not the monetary value but the value in terms of social and cultural history as well [...] you’ve got the mill buildings, which to me, are a tangible link with that heritage. So, we’ve got the intangible significance of that, the right to take timber, and then, how is it embodied, it’s in that mill buildings, and in the history and (...) there’s tangible heritage there with D.D [la persona que conserva conocimientos sobre el uso de los molinos de agua y el corte de madera], who runs and who’s ninety nearly and what he knows is incredible. If you could register him as a national treasure, like you can in Japan, it would be a national treasure (h) But, you know, the mills are that tangible link

---

<sup>25</sup> Más información sobre este nuevo marco aquí: <https://www.gov.scot/publications/right-buy-land-further-sustainable-development-information-guidance-leaflet-community-bodies-landowners-interested-parties/> [Último acceso: 23/01/2022].

with our history, with the forest [...] it's very much about the Community rights, and they are late medieval rights, and..., there's that incredibly important intangible heritage on a community link with the forest. Which you might get in parts of the Alps. In forest communities that identify almost sort of as having a forest community. But you don't get it in Britain anymore. It just doesn't exist. It does here. Sort of' [BCT\_06. Miembro de BCT y técnico en el proyecto Old School].

- Concentración de la propiedad de la tierra

La comarca de Birse no es ajena a la estructura de propiedad de la tierra descrita en el punto anterior. La propiedad del suelo en nuestra área de estudio ha cambiado con los años. Hace doscientos años, las primeras estadísticas de la parroquia explicaban que cuatro bosques pertenecían a la parroquia en propiedad o al menos por servidumbre: Bosque de Birse Community, Community of, Lendrum y Slewdrum, Glencat y Glen Aven. En la década de 1950, el gobierno escocés se convirtió en propietario de tres bosques en la parroquia de Birse (Slewdrum Forest, Balfour Wood y Easter Clune Wood), que habían sido propiedad de la Corona y de estados privados. En este sentido, las tierras de la corona en Escocia no eran extensas, por lo que la transferencia de tierras de la Corona no se percibió como una transacción clave para el desarrollo de la *Forestry Commission Scotland*, el organismo público encargado de la propiedad y gestión de los bosques. En la década de 1980, en un contexto de privatización de activos públicos, Easter Clune Wood fue vendido de nuevo a Finzean Estate, el antiguo propietario donde se mantenían los derechos de preferencia (Callander, 2000). Durante las últimas décadas, tres familias han acumulado la mayor porción de la tierra (y los bosques) del área: Finzean Estate, Ballogie Estate y Birse Estate (Figura 20).

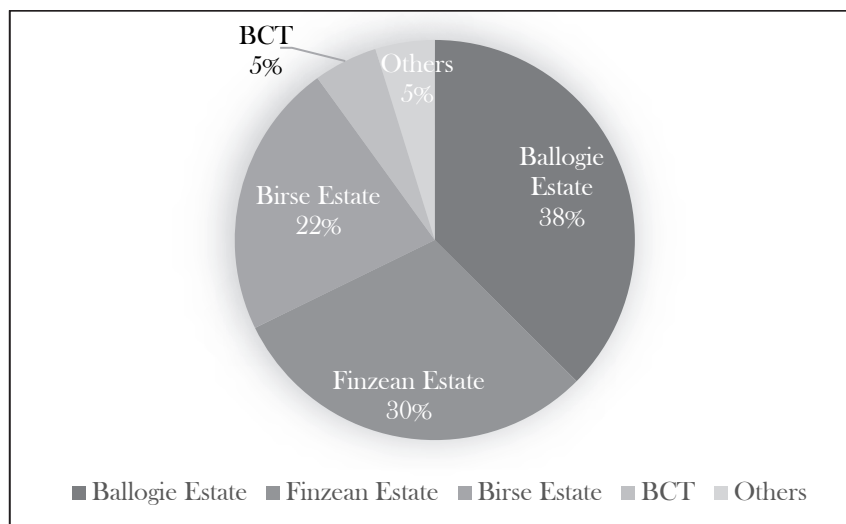


Figura 20. Distribución de la propiedad de la tierra en la comarca de Birse. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Birse Parish Management Group (2018)

- Elevado dinamismo social

La parroquia de Birse es una comunidad rural activa con un alto nivel de organización social. Además de la *Birse Community Trust*, hay tres asociaciones comunitarias (Birse, Finzean y Ballogie) que llevan a cabo actividades para mejorar la vida social local y la identidad local. También existen dos consejos comunitarios que representan a la parroquia externamente a las instituciones superiores, como la autoridad local de Aberdeenshire. A ello se suman alrededor de una docena de otros grupos o clubes comunitarios en la parroquia (club de bádminton, clase de baile, club de la amistad, club de fútbol, consejo de padres, iglesia, etc.). Casi todas las personas que viven en la parroquia de Birse son miembros de un grupo social. Los documentos de BCT muestran que, en 2004, había más de 40 personas diferentes en la parroquia de Birse (7% del Registro Electoral) que desempeñaban cargos como miembros activos (fideicomisarios, consejeros, miembros del comité de gestión) en Birse Community Trust, consejos comunitarios, asociaciones comunitarias y otras organizaciones (Forestry Commission Scotland, 2004):

“I think we’re very lucky here. There’s lots of people who want to be involved in the community. So, I was thinking about this the other day. I’ll just say that, in Finzean, if I just stick with Finzean, so we have probably ten on the community council. We probably have twelve on the community association. We probably ten involved from the church. We probably have eight involved in BCT. You know, we probably have ten on the parent council, which is the school, [...] probably about say, five, on the parent council [...] And then you’ve got the football club. There’s a lot of people. And there’s only a hundred and fifty houses in Finzean [...] we’re very lucky to have people who want to get involved but having a community organisation is great. [BCT\_02. Presidente de BCT].

La cercanía de los habitantes de la parroquia también está relacionada con un alto nivel de vínculos de parentesco entre los hogares. Numerosas familias han residido durante varias generaciones, lo que sugiere que muchas personas de la comunidad se conocen entre sí. Una investigación realizada por BCT en 2001 (BCT, 2001) estimó que un tercio de los hogares tenían un parentesco inmediato, padre/madre o hijo/hija, viviendo en al menos otro hogar de la parroquia. Los vínculos internos en Finzean (46% del total) fueron significativamente más altos que en Birse y en Ballogie (16% del total). Algunas de las razones que explican este hecho es la dinámica especialmente positiva de la familia terrateniente de Finzean (Finzean Estate) en los años 80 y 90 del siglo XX, durante los que se promovió la construcción de casas y la cesión de terrenos para familias y descendientes locales:

“So, Finzean village is very close knit, it’s a very tight community. Even though there are many bits to Finzean village, so you’ve got the main village and then you’ve got individual houses and sub-settlements. Nonetheless, the community’s pretty tight. Probably for a number of reasons, the landowner, the owner of Finzean estate is very good, actually, at

sharing what they have with the community. This belongs to Finzean estate, to this farm shop. They're very highly thought of... They don't hide themselves away from the community" [BCT\_01. Gerente en BCT].

"The higher the level of social, or kinship ties, the greater the level of intergenerational succession. So that there were a lot of families who'd lived there for a long time, at least, you know, two generations or more [...] if you look at the areas between Birse parish and Aberdeen, there are very, very low kinship ties. Because, you know, you can hardly find somebody who's been there two generations, because they've all been displaced by the costly housing market. And if you go further west from Birse parish, up to Ballater and Braemar, you'd find that the communities have been very marginal in the past and so, you know, Ballater has fifty percent retirement homes, you know, Braemar has fifty percent second homes, so (...) there aren't that many people who've been there for a while. But Birse parish and a range of other places have been, in a sense, close enough in the past not to sink too far, and far enough away in the last twenty-five, thirty years, not to get swamped" [BCT\_04. Anterior gerente en BCT y principal actor innovador e impulsor de la iniciativa].

## **4.2 Necesidades y oportunidades territoriales**

El proceso de innovación asociado a la *Birse Community Trust* pone el conjunto de la comunidad local en el centro de la iniciativa, siendo el bien común y la mejora de la calidad de vida de la población los principales fines. De este modo, identificamos dos grandes ejes que responden tanto a necesidades como oportunidades territoriales que se trabajan en la iniciativa: a) la oportunidad de poner en valor el entorno y patrimonio naturales de la comarca; b) la necesidad de mejorar los mecanismos de gobernanza local a través de los cuales resolver las crecientes necesidades sociales de la población.

### *4.2.1 Puesta en valor del patrimonio natural*

La riqueza natural de la comarca de Birse, como hemos visto, está presente no solo en su medio físico, sino también en numerosos lugares de interés histórico vinculados al entorno natural (molinos de agua, antiguos talleres de oficios tradicionales, etc.). Desde la llegada de la industria petrolera a la costa de Aberdeenshire y el progresivo abandono de los trabajos vinculados al sector primario y las actividades artesanales, el valioso patrimonio cultural y natural de la comarca ha ido aparcando su centralidad en la vida de los habitantes, hasta el punto de encontrarse, en algunos casos, en situación de deterioro. La falta de atención y reconocimiento de la sociedad local a los elementos naturales del territorio son una muestra de este proceso. Las variedades de pinos nativos, por ejemplo, no estaban suficientemente reconocidas como auténtica madera de pino de herencia Caledonia y

seguía sin estar bien gestionada. Los molinos de agua estaban completamente abandonados y la mayoría de la gente ignoraba la supervivencia de los derechos ancestrales sobre el Bosque de Birse. Esta situación está descrita de forma muy clara en varios de los informes y publicaciones realizadas desde BCT:

“The survival of the pinewood, the mills and the ancient rights and their continuing integrated operation, is an impressive aspect of Birse parish’s forest heritage and one which is given added interest by the fact that it is the local community through Birse Community Trust which holds the ancient rights, manages the pinewood and operates the mills. It is only relatively recently, however, that this combination of the pinewood, mills and ancient rights has started to be recognised as an important component of Scotland’s heritage. Ten years ago, for example: the native pinewood had not been recognised as one of Scotland’s surviving remnants of genuinely native Caledonian Pinewood and was unmanaged; two of the water mills had been largely abandoned, one of them in a major state of disrepair, and the third mill was under threat of closure; few people had any knowledge about ancient rights over the Forest of Birse and most of these individuals considered that the rights had ceased to exist long ago” (Callander, 2004: 3).

En el discurso de los actores, más que una necesidad urgente, esta cuestión se refleja como una oportunidad, esto es, la puesta en valor del patrimonio natural del territorio:

“I don’t think there was a problem so much. There are a number of historic buildings in the area which were just falling into disrepair, people didn’t know about them. Possible issues might have been access. So, there’s no trespassing law in Scotland as such, but that doesn’t necessarily mean it’s easy for you to go for a walk wherever you want. So, one of the things BCT does is, from land that we have an interest in or that we own, we make sure it’s accessible to the community and (...) paths, we put up signs saying, you know, here are the walks. We have the Finzean sawmill down here, which was donated to us. It’s a grade A listed building. And we also have the turning mill further up the river, and the bucket mill, and also an ancient shoemaker’s shop, in Ballogie, all of which are grade A listed. And, Birse Community Trust has the custodianship of that. Without BCT, I think they’d probably just be in ruins. No one would know about them. No one would know the significance, the history” [BCT\_01. Gerente en BCT].

“It’s how the natural heritage has been managed over the years and how that forestry needs to be managed, the sawmills, you know, (...) it’s a kind of story to me, of Scotland through the ages. And you know, the ancient Caledonian forest, through to the Victorian, you know, sawmills, through to modern day. How do we make a modern day rural community viable, you know, good for people to live in, able to make money and sustain itself, you know, so it’s a kind of an amalgamation of the story, if you like” [BCT\_03. Miembro de la junta directiva de BCT].



#### *4.2.2 Reforzar la gobernanza local*

Tradicionalmente, la población de la comarca de Birse ha vivido en tierras arrendadas a los grandes latifundistas de la zona y sus necesidades han sido administradas por las familias que sostenían dichas propiedades. Durante la segunda mitad del siglo XX, los grandes terratenientes dejaron de ocuparse de los asuntos de la población. Las autoridades locales pasaron a ser la principal fuente de apoyo. Sin embargo, con el crecimiento de la industria del *Oil & Gas*, el número de habitantes y de hogares ocupados por pequeños propietarios residentes aumentó rápidamente, lo que generó la demanda de nuevos y mejores servicios a la población (Callander, 2004). El débil sistema de gobernanza local en el área (y en Escocia en general) se revelaba ineficaz para resolver varios de los problemas de los habitantes del territorio.

La comarca de Birse fue una unidad de gobierno local hasta finales de los años veinte del siglo XX y lo había sido durante siglos. Este sistema, relativamente sólido y cercano a la población local, fue abolido durante el mismo siglo. En la década de los setenta se produjo una importante reorganización del gobierno local en Escocia. Fue, entonces, cuando se establecieron los consejos comunitarios o *community councils*, que intentaban ser una especie de canal de la comunidad hacia las nuevas autoridades locales, mucho más reducidas en número y alejadas de la población. En esa etapa, las tres poblaciones de la comarca (Finzean, Ballogie y Birse) terminaron en un consejo comunitario extenso, que cubría muchas otras comunidades bastante distantes entre ellas. Eso llevó a establecer dos asociaciones comunitarias, *Finzean Community Association* y *Ballogie Community Association*. Estos organismos pretendían ser útiles para recopilar opiniones de la comunidad y trasladarlas a los consejos comunitarios y al gobierno local, ambos alejados de la realidad de la población rural de la comarca.

“Finzean, Birse and Ballogie ended up in a very large community council, covering a whole number of other communities stretching off into the distance. That led to, locally, setting up two community associations, Finzean Community Association and Ballogie Community Association, so that they could collect views to channel them to the remote community council, and channel them to local government, even more remote [...] By the time you get to the mid nineteen nineties, there was a realisation in Finzean Community Association that, as a community, if you weren't doing things for yourself, nobody else was doing them, and that the community needed a new vehicle to be able to do that. The particular issues at hand were the ancient rights over the Forest of Birse, and the watermills in Finzean [...] Birse Community Trust was set up as a vehicle to save those things” [BCT\_04. Anterior gerente en BCT y principal actor innovador e impulsor de la iniciativa].

Las crecientes demandas de la población en un contexto socioeconómico diferente y la insatisfacción con los sistemas de gobierno de la comunidad local llevaron a algunos de los vecinos del área a reconocer, cada vez más, la urgencia de diseñar un nuevo vehículo para

gestionar las necesidades de la población, en definitiva, un nuevo mecanismo de gobernanza local. Este nuevo mecanismo debía complementarse con las organizaciones comunitarias ya existentes en el territorio.

“BCT’s task as a community company is to develop and implement projects that meet local needs and aspirations. That role is distinct from, but complementary to, the role fo the two Community Associations (Finzean, Ballogie) and Community Council representatives that cover Birse parish. Thos organisations are responsible for representing the democratic views of the local community” (BCT, 1999: 1).

### 4.3 Desencadenantes

#### 4.3.1 (Re)Descubrimiento de los derechos ancestrales

Las transformaciones socioeconómicas del territorio y el relativo desaprovechamiento colectivo de su patrimonio natural, entre otras cuestiones, hicieron de los derechos ancestrales de la comunidad local sobre el Bosque de Birse unos auténticos desconocidos entre la población, con alguna excepción.

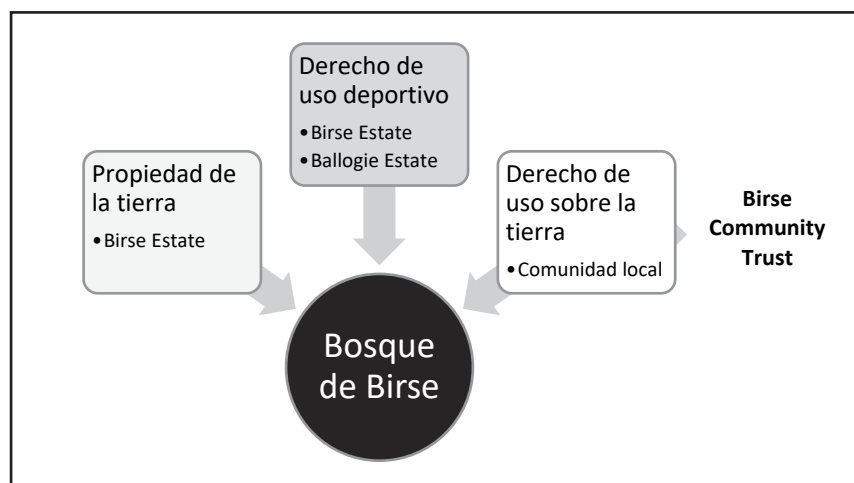


Figura 21. Esquema de derechos de uso y propiedad del Bosque de Birse. Fuente: elaboración propia

Uno de los habitantes del área (BCT\_04) contribuyó de forma destacada a la recuperación etnológica de estos derechos, a través de varias investigaciones sobre la historia de la comarca de Birse. Los derechos ancestrales sobre el Bosque de Birse se describen como un sistema muy complejo que se remonta a leyes del siglo XVII, aún vigente en la actualidad. Había, al menos, tres grandes partes involucradas: a) actores propietarios del suelo: *Birse Estate*; b) actores con derechos deportivos sobre el espacio: *Birse Estate* y *Ballogie Estate*; c) actores con derechos de uso de la

tierra: número indeterminado de otras partes (individuos) en la comarca de Birse (Figura 21). Aparentemente, los antiguos derechos de la comunidad, pese a permanecer vigentes, en la práctica habían sido absorbidos por los grandes terratenientes del área.

El (re)descubrimiento de los derechos ancestrales por parte de BCT\_04 corría el riesgo de quedar relegado a una mera anécdota en la historia de la comarca de Birse, sin alcance real alguno, como consecuencia de la indiferencia colectiva y el transcurso generacional. Sin embargo, la curiosidad intelectual de BCT\_04, relativa al patrimonio natural del territorio, estaba acompañada de un profundo interés por el desarrollo rural desde un enfoque comunitario y de la Economía Social. De este modo, ante la amenaza potencial –que no inminente– de perder los derechos ancestrales, BCT\_04 optó por divulgar su importancia para la comunidad y la oportunidad de recuperarlos de forma efectiva al servicio de todos los habitantes.

#### *4.3.2 Negociación y conformación de Birse Community Trust*

A finales de los años noventa se iniciaron acciones preparativas para abordar el proceso de recuperación de los derechos de uso del bosque. Estas acciones no resultan fáciles de identificar ni delimitar, y tampoco deben entenderse exclusivamente de forma lineal, sino como un agregado de actividades que, en ocasiones, se producen de forma simultánea.

BCT\_04 y otros actores impulsores configuraron un plan específico que se inicia en octubre de 1995. En este plan asumen la necesidad de un acuerdo sobre los derechos comunales con los dos terratenientes implicados (Birse y Ballogie). En diciembre de 1995 tuvo lugar una reunión inicial entre todas las partes, sin ningún resultado claro. La confluencia inextricable de intereses sobre el *Commonty* dificultaba un posible acuerdo sobre quién debía gestionar la masa boscosa de pino nativo, extendida a lo largo de 500 hectáreas del área norte del bosque (*Nort Hill of the Commonty*) y de gran valor ecológico y cultural. Esta situación no hacía más que aumentar la amenaza de perder los derechos de uso ancestrales de la comunidad. Las discusiones se volvieron complejas y duraron casi tres años.

Dado que ni los consejos comunitarios ni las asociaciones comunitarias, debido a su forma jurídica, podían poseer propiedades, se planteó una fórmula alternativa de organización comunitaria que sí dispusiese de esta capacidad, la *development trust*. Durante las negociaciones, BCT\_04 y el resto de impulsores iniciales pusieron en marcha un proceso público para asegurar la esperada transferencia de derechos a una nueva empresa comunitaria, denominada *Birse Community Trust* (BCT). Hubo una consulta informal sobre la nueva organización en la que *Finzean Community Association*, la asociación comunitaria más activa por aquel entonces, aceptó su creación y la transferencia de los derechos a esta. La familia del *Finzean Estate* (no implicada en la propiedad ni uso del Bosque de Birse) también apoyó el proceso. Ambos hechos animaron al conjunto de la

sociedad local, ese número indeterminado de otras partes que podían tener derechos sobre el *Commonly*, a ratificar la cesión de los derechos en perpetuidad al BCT. De este modo, en agosto de 1998 se constituyó oficialmente el BCT.

Mientras tanto, las negociaciones con los dos grandes terratenientes involucrados en la propiedad y gestión del bosque seguían en marcha. Finalmente, el 19 de enero de 1999 se alcanzó un acuerdo y se firmaron los *Acuerdos de North Hill*. El acuerdo hizo posible el inicio efectivo de la actividad del BCT, involucrando a varios residentes como *trustees* (junta directiva) y con el acceso a fondos de financiación.

Los derechos ancestrales se entendían como un vehículo útil para constituir un nuevo organismo comunitario que liberase el uso del bosque para toda la sociedad local y que, además, operase con funciones económicas, generando ingresos de la explotación forestal y atendiendo las necesidades y oportunidades explicadas en la Sección 4.2. de este apartado. Los actuales miembros del BCT reconocen la innovación que supuso todo el proceso de negociación y transferencia de los derechos a la organización en cuestión, además de la habilidad de BCT\_04 y el resto de impulsores de llevar a buen puerto las negociaciones y diseñar un sistema viable para la comunidad:

“What underpins the trust’s activities is the forestry. So that also explains the origins of the trust. The parish of Birse was given ancient rights over timber in the Forest of Birse by, I think the bishop of Aberdeen in medieval times. And, within the last thirty years, those rights were sort of rediscovered. Which prompted a negotiation between the founder of Birse Community Trust and the landowner of the Forest of Birse. They came to an agreement whereby Birse Community Trust could revive those rights over the timber, whilst the landowner still retained all of these other rights. So that ability was a kind of financial basis for starting Birse Community Trust. We could take timber out of that forest, we could plant trees and get government funding for that. And that then enabled us to expand by buying two more forests, Slewdrum, and Balfour Forests, which are both ex-Forestry Commission” [BCT\_01. Gerente en BCT].

#### 4.3.3 *Nuevas oportunidades de financiación para las comunidades locales*

Las nuevas formas de financiación asociadas al surgimiento, entre otros, del modelo de las *development trust*, representan uno de los factores que activa la puesta en marcha del BCT. En los años noventa tuvo lugar en Reino Unido un movimiento innovador para la promoción de iniciativas protagonizadas por comunidades locales, vinculadas al emprendimiento colectivo y a diferentes fórmulas de propiedad comunitaria. Mientras este movimiento sumaba popularidad en Inglaterra, su implantación en Escocia por aquel entonces, y en sus zonas rurales en particular, era muy escasa. No obstante, BCT\_04 tuvo la capacidad de detectar esas nuevas formas de apoyo a las comunidades

locales como una oportunidad que adaptar y aplicar al contexto local de la comarca de Birse y a la cuestión de los derechos ancestrales:

“The circumstances in the nineties were, and I was aware of them, was that, okay, these mills. I live within a hundred yards of these mills, the oldest miller was born in this house, I knew his grandparents and all the rest. So, I was aware of those sorts of issues, but I was also aware of the new types of funding that were arising, and the opportunity for the community to achieve things. And I said at the time, because I’m antisocial really, or not very social, you know, I really didn’t want to do this (h), but the opportunities were just irresistible. So, they were, two of them were completely derelict and one was about to be demolished, and the ancient rights over the Forest of Birse were about to be lost. So, Birse Community Trust was set up as a vehicle to save those things” [BCT\_04. Anterior gerente en BCT y principal actor innovador e impulsor de la iniciativa].

La financiación externa se describe como un catalizador fundamental en el avance de las negociaciones y la constitución del BCT. Las solicitudes de financiación tuvieron que ser presentadas y revisadas en varias ocasiones como consecuencia de las dilatadas negociaciones. De hecho, los diferentes profesionales que participaron durante las negociaciones en la resolución de aspectos técnicos tuvieron que traspasar las deudas a los impulsores del proyecto, con la responsabilidad y riesgo individuales que ello suponía en el caso de que no se alcanzase ningún acuerdo. Finalmente, los fondos provistos por la *Forestry Commission Scotland* y *Millenium Forest for Scotland Trust* fueron decisivos a la hora de poner en marcha la organización, en la medida que ayudaron a cubrir los costes administrativos y legales de todo el proceso inicial de tres años.

#### **4.4 Actores internos**

El proceso de negociación de los derechos ancestrales de la comunidad y la conformación de BCT son una etapa intensa de nuestro caso de estudio y, en particular, en lo que se refiere a innovación en las relaciones sociales. A lo largo de todo el proceso, tanto en las fases iniciales explicadas antes, como en las fases de desarrollo y consolidación de BCT, intervienen un conjunto de actores, fundamentalmente locales, pero no sólo. Entre los actores internos, es decir, aquellos que son protagonistas y parte esencial en la definición de la innovación, se puede distinguir el actor innovador, el nuevo equipo directivo de BCT y, en un sentido más amplio, el resto de la comunidad local o sociedad civil. Los principales actores externos son los grandes terratenientes, las asociaciones comunitarias y consejos comunitarios, la *Forestry Commission* y otros actores de ámbito público y privado (Figura 22).

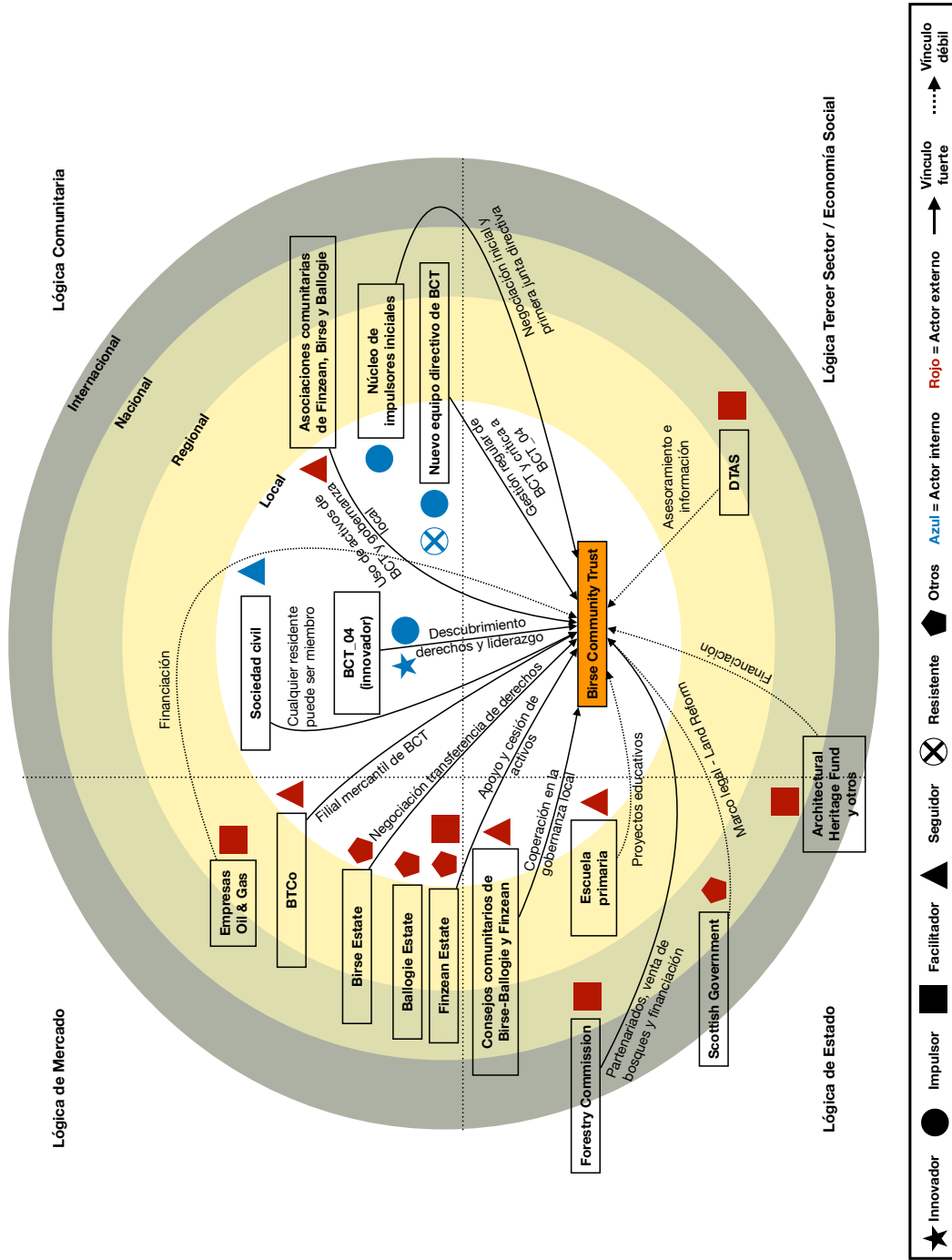


Figura 22. Sistema de actores en el proceso de innovación de Birse Community Trust. Fuente: elaboración propia

#### *4.4.1 Actor innovador e impulsor (BCT\_04)*

Un total de seis personas representaban las tres partes implicadas durante las negociaciones descritas en la sección anterior (los dos terratenientes y el resto de la sociedad civil). Entre los impulsores que representaban a la comunidad local y el nuevo BCT destaca el actor innovador, BCT\_04, residente en la comarca de Birse desde su juventud.

BCT\_04 se describe en las entrevistas como una persona apasionada por las cuestiones comunitarias, con un enfoque incluso adelantado a su tiempo. Había investigado durante más de 25 años la historia de la comarca, sobre la que escribió cuatro fascículos. Como ya sabemos, fue quien redescubrió y divulgó los derechos ancestrales de la comunidad sobre el Bosque de Birse. Además de su interés por el área de estudio, es una persona con experiencia profesional en el ámbito del desarrollo rural. Antes de este proceso de innovación, BCT\_04 no tenía ningún papel protagonista ni público en la comunidad local. De hecho, se describe a sí mismo como antisocial. Pero, su perfil le permitía estar al tanto de las diferentes necesidades locales y de los nuevos enfoques de desarrollo rural y oportunidades de financiación para comunidades locales en el Reino Unido. El siguiente testimonio refleja bien todas estas cuestiones:

“During the winter, when I couldn’t do outside work, and I was driving the shop message van I wrote these booklets of local history, and they were very successful within the community, and, but it also reflected me learning about the community. They’re a mix of sort of stories one heard locally, but also statistics and everything about the parish, which I found in university library or wherever and brought back to the parish. I’d lived here for over twenty years before I became involved in helping set BCT up [...] people knew me, I knew them. And all the rest, but all through that time, until BCT was being set up, I never played any role in the community [...] I’m reasonably antisocial (h). Anybody here will tell you that, but, there were key people in this community, sort of, elders of the community in terms of senior members of the tenant farming community and others, who always backed BCT and were trustees and everything and, but what I brought to the table, so to speak, was strategic knowledge and focus and both because of the, in a sense, my knowledge of rural development elsewhere, but also because of my knowledge and understanding of the parish” [BCT\_04. Anterior técnico en BCT y principal innovador e impulsor del proceso].

La participación de BCT\_04 en el proceso, como veíamos en la anterior sección, viene motivada por unas oportunidades excepcionales: “the opportunities were just irresistible” [BCT\_04. Anterior técnico en BCT y principal innovador e impulsor del proceso]. Tuvo un rol protagonista en el diseño de la nueva organización comunitaria, a la cual se debían transferir los derechos ancestrales, y en la conceptualización de su funcionamiento al servicio del desarrollo local de la comunidad. Sin embargo, este actor rechaza ser descrito como fundador del BCT en la medida que un organismo comunitario no tiene un individuo como fundador. En este sentido, opta por autodenominarse como

instigador y una especie de *trustee* interino, gerente del BCT por un corto tiempo y asesor de los miembros de la junta directiva durante casi 20 años:

“I had noticed earlier this year that BCT's Annual Report 2017 described me in a photo caption as *founder of BCT*. This is a new label and not one that I accept. Who is the founder of a community body? I consider that a *community* body does not have an *individual* as a founder. One might describe the initial Interim Trustees (/Directors) as the founders or the Trustees elected at the first Annual General Meeting. However, I have never been a Trustee of BCT [...] I was only the actual BCT manager for a short time, way, long ago. I acted more as a simply advisor. And, you know, the whole arrangement was that you have other people in the community, somebody was the bookkeeper, doing the accounts, somebody was looking after the office, other people were doing other roles. And my role, in a sense, was to assist in sort of strategic direction and these types of things [...] if I'm an instigator or an animateur, not quite the same as dropping an amateur animateur into a community somewhere and saying *okay, make it happen*” [BCT\_04. Anterior gerente en BCT y principal innovador e impulsor del proceso].

“It wasn't just him, because he couldn't have done it on his own, because you've got some very, powerful is the wrong word, but, powerful landowners [...] it wouldn't have happened with one person alone. BCT\_04 is a strong character but it wouldn't happened just with him [...] but it wouldn't have happened without him (h) he has the, I think he's got insight to get the right people involved” [BCT\_06. Miembro de BCT y técnico en el proyecto Old School].

Además de su considerable conocimiento sobre la comarca de Birse y desarrollo rural, BCT\_04 posee importantes redes personales. Pudo recurrir a ellas para apoyar la iniciativa y obtener fondos adicionales. Estas redes permitieron la implicación en diferentes momentos de terratenientes, gobiernos, académicos y familias adineradas del Reino Unido:

“That was the founder of the trust, and we're talking twenty plus years ago. He lives in Finzean, he takes a serious interest in who owns Scotland, what the ownership structures are, how did people come to own the land that they own. So, he has examined the history, not just of Birse but throughout Scotland. In fact, he has been an advisor to the Scottish government in the Land Reform bill. So that's kind of where that came from. He set the trust up, he's got us to where we are, pretty much today. [Entrevistador: Which people were really involved at the beginning of the BCT?] So, the founder. The founder, almost exclusively the founder [...] Not completely alone, no. His background is, he's private educated, his father was a senior army officer but he's politically... he's a Scottish Nationalist, which goes against his upbringing. That said, he is able to engage with landowners. I suppose they could see him as one of them, that sort of echelon in society that helps him. He is well connected within the Scottish government, with academics... [...] his research has been taken seriously [...] it goes beyond the political world. We may even be talking about the royal family, because I know he has one connection there, which may have helped, in a big way,



financially. In the form of a donation [...] But he's very single minded, he's very focused, and the trust wouldn't exist without him [...] I think he is a leader. Because he is able to bring people with him. For sure. He's able to get support" [BCT\_01. Gerente en BCT].

Tabla 22. . Discurso de los actores del nuevo equipo directivo de BCT en relación al actor innovador y su rol en el proceso. Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas con BCT\_01, BCT\_02 y BCT\_03

Ejes de tensión	Discurso de los entrevistados
Crítica al liderazgo de BCT_04	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ One of the problems with him was he was there for nineteen years.</li> <li>▪ Without him we would not have a trust and the Birse area is better off having BCT. But, in doing that, he upset many people.</li> <li>▪ BCT was there to buy land and make money but we need to think how we could use it.</li> <li>▪ It was the project of one individual where that person's interests became the interests of the community.</li> <li>▪ He was very confrontational with the community and would push the boundaries.</li> </ul>
El grado participación de la sociedad civil en BCT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The community was not engaged very often, actually, BCT carried out its duty to hold an AGM, and that was really where engagement stopped.</li> <li>▪ BCT have upset a lot of people. We should end up with a better relationship with the community.</li> <li>▪ He had done a lot of good but he had left the community behind.</li> <li>▪ Here has been a focus on the growth of the community trust, the economics of the community trust, but there was not enough development of the interests of the community.</li> </ul>
Percepciones diferentes sobre el rol de la sociedad civil en el desarrollo rural	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BCT from its inception was almost acting like one of the landowners.</li> <li>▪ We could say community ownership as opposed to national ownership. But for the national government it was a bad deal because they gave away forests, valuable assets, for a lot less than they were worth.</li> <li>▪ The key element of the trust has been to buy land, which is good because it created an income, but why do we need to own land? There is a disconnection between the production of land (money) and what is it for.</li> <li>▪ We do not know the right amount of land for the community trust because we do not know what our expenditure is planned to be for.</li> <li>▪ A lot of what we do is just keep the community trust running.</li> <li>▪ We do not know why owning land as a community is good.</li> <li>▪ The Scottish government is supporting more community ownership, which is good in some areas but in other areas it is a disaster.</li> </ul>
El modelo de relación entre BCT y los grandes propietarios de tierras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The new board has done a lot of work to engage with the estates and to try and convince them that, actually, the new direction of BCT is for the benefit of the community. The families that own the estates are part of the community.</li> <li>▪ BCT will always want to own land to generate money and the estates want to own their land to generate money for the estate, we need a recognition that there is a balance between the two.</li> <li>▪ We had someone with a lot of drive about community ownership and the landowners wanting to protect their lot.</li> <li>▪ It is better in the long run to engage with landowners rather than find themselves being forced under this political context in which the Scottish government does not like landowners.</li> </ul>

#### 4.4.2 Nueva junta directiva de BCT y conflictos de liderazgo

El liderazgo del actor innovador BCT\_04 es controvertido. El anterior testimonio del gerente del BCT deja entrever cierta crítica sobre el rol de este actor en la gestión de la organización y las relaciones con otros actores locales. Esta visión se identifica, principalmente, en las entrevistas con los representantes locales del nuevo equipo directivo del BCT.

En mayo de 2018<sup>26</sup> parte de la junta directiva de BCT se renovó, con tres nuevos miembros o *trustees*. Algo antes, en 2017, la figura de presidente o *chairman* también cambiaba. Después de la conformación del renovado equipo, también en 2018, se decidió contratar nuevo gerente. Durante nuestro trabajo de campo hemos tenido oportunidad de entrevistar a tres de los nuevos miembros de la junta directiva: un *trustee* (BCT\_03), el gerente (BCT\_01) y el presidente o *chairman* (BCT\_02).

Aunque BCT es una empresa comunitaria que persigue el bien común de la población de la comarca de Birse y sus integrantes siguen una lógica comunitaria, los miembros del equipo directivo son individuos con intereses particulares y, en ocasiones, con una agenda propia. Como decíamos, varios de los miembros del nuevo equipo, principalmente BCT\_02 y BCT\_01, adoptan una postura crítica sobre el rol del actor innovador (BCT\_04)<sup>27</sup>. En particular, el desencuentro entre el actor innovador y el nuevo *chairman* fue tal que la llegada de este último propulsó la salida del primero:

“His popularity in the community is not a factor. I’m not trying to be nasty, he’s not a man who seeks to be popular, and he has put a lot of noses out of joint, he’s rubbed a lot of people up the wrong way, which possibly is the reason community engagement was pretty poor. He doesn’t deal well with people challenging him or questioning him” [BCT\_01. Gerente en BCT].

“I became chair two years ago. So, and I have a different thing that, he would always be pushing it to try and get a bit more, just a bit more, bit more, like that. And he would never compromised. I’m much more about compromising. So, you know, so now, it’s no secret that me being chair and BCT\_04 leaving is probably, you know, I probably hastened his departure. He didn’t want to work with me. Fine. I’m an elected chair. You know, so, I stand up and get counted, so that’s just how it is. So, he just really fell away. And we’ve been doing fine without him [...] Before he was very, quite confrontational with the communities and would push the boundaries. I’m saying that’s not my style. I will do it much more in engaging with everyone” [BCT\_02. Presidente de BCT].

Los principales ejes de tensión están relacionados con a) el estilo de liderazgo (poco inclusivo) BCT\_04; b) percepciones diferente sobre el rol de la comunidad (y el BCT) en el

---

<sup>26</sup> La conformación del nuevo equipo se considera en relación al momento del trabajo de campo en esta área (octubre-noviembre de 2018). En 2020 se vuelve a renovar parte del equipo del BCT, con la entrada de tres nuevos *trustees*, el cambio de presidente y una nueva gerente, aunque estos cambios quedan fuera de nuestro análisis.

desarrollo rural; c) la naturaleza de las relaciones entre BCT y los grandes propietarios de tierras; y, finalmente, d) con el grado de participación de la sociedad civil en el BCT (Tabla 22).

El conflicto aparente entre miembros del nuevo equipo directivo y el actor innovador, en esencia, parece responder a diferencias ideológicas y políticas, vinculadas en parte a la estructura social del territorio. Mientras el actor innovador está relacionado con movimientos nacionalistas, favorables a la independencia de Escocia, y participó en la preparación del Proyecto de Ley de la Land Reform, varios miembros del nuevo equipo son cercanos a las familias de los grandes terratenientes de la comarca de Birse, así como a organizaciones de cazadores a nivel nacional. Estas perspectivas tienden a alinearse políticamente con el Partido Unionista y Conservador de centro-derecha, que se opone a la independencia escocesa:

“He’s very articulate [BCT\_02]. And, actually, people find him, in certain circumstances, bullying, if he doesn’t get his own way [...] BCT\_02 was keen to edge me out so that he could assert another agenda, even though I’ve never had authority in the trust. I’ve always just been an advisor to the trustees. [BCT\_04. Anterior gerente en BCT y principal actor innovador e impulsor de la iniciativa].

#### *4.4.3 Sociedad civil*

La sociedad civil es un pilar fundamental en el proceso de innovación que analizamos. Los actores internos señalados hasta aquí, todos ellos, actúan bajo una lógica comunitaria, como individuos de la sociedad civil que no representan, a priori, los intereses de otras organizaciones sociales, económicas o del sector público. Asimismo, la sociedad civil está integrada en la propia naturaleza de BCT, como organización de propiedad colectiva.

Birse Community Trust (BCT) está legalmente constituida como *Scottish Limited Company* y también como *Registered Charity*. Su alcance geográfico es la comarca de Birse, en su totalidad. Desde su conformación, todas las personas en el registro electoral de la comarca resultan automáticamente miembros de BCT, si bien, a partir de 2015, se introdujo un nuevo requisito legal a nivel nacional que exigía la cumplimentación de un formulario para la solicitud de membresía. Más del 75 % de las personas que viven en la comarca firmaron esa solicitud. En este sentido, desde BCT se ofrecen dos tipos de membresía: miembros ordinarios (sin cuotas de suscripción) y miembros asociados (20 libras por año).

Varios miembros de la comunidad local participan en la Junta General Anual o *Annual General Meeting* (AGM), otros como usuarios de diferentes instalaciones y actividades, o también como electores en decisiones clave, como las compras de bosques. La participación directa en la toma de decisiones sobre las actividades regular de la organización está reservada a los miembros del equipo directiva, aunque se trata de una entidad abierta a las propuestas de la población en general

que se transmiten de forma informal a cada *trustee*, más de allá de la Junta General Anual. En ocasiones, encontramos algunos actores que se involucran de forma excepcional en proyectos particulares, por un interés personal o profesional. Por ejemplo, sería el caso de un vecino con estudios de Biología que lidera actividades de la BCT (y su filial para temas forestales) relacionadas con la fauna local y la recuperación de especies, o una arquitecta residente en la comarca que está contratada para gestionar un proyecto en el edificio del antiguo colegio, ahora en propiedad de la BCT.

## 4.5 Actores externos

### 4.5.1 *Grandes terratenientes o estates*

Los grandes propietarios de tierras son actores con un papel cardinal en el proceso que estudiamos. Se sitúan bajo la lógica de mercado y con origen local. En la Sección 4.1.2. se presentaba una distribución aproximada de la propiedad de la tierra en la comarca de Birse. Ballogie Estate, Finzean Estate y Birse Estate son los principales terratenientes del área, vinculados cada uno de ellos a una casta familiar determinada. Los grandes latifundistas son parte imprescindible del acuerdo sobre la gestión y transferencia de los derechos de uso del Bosque de Birse. Birse Estate y Ballogie Estate fueron los dos propietarios involucrados en la cuestión de los derechos ancestrales. No obstante, la implicación de Finzean Estate en favor de la comunidad local contribuyó a que el resto de propietarios adoptaran la misma postura:

“This estate is very good for the community, in many ways. But they have a grip on a lot of things. In terms of assets but also in terms of influence. And it wouldn't have happened if the estates have not been involved. They were very supportive. A.F. was very supportive. In very different ways, and he's, you know, I think, by getting people like that on board, he was able to get Ballogie and others on board, in different ways, and to different levels, but [...] I don't know, I think if you've got one estate coming on board, you're more likely to get other people [...] if you see anybody who's considered to be influential or longstanding in a community getting on board, I think it's the way in of the other families [...] So, as a community, Birse is very rich in community assets, but lots of them are here, and not there. And I think that's not by accident. I think that's by, you know, a landowner from here who's very, very supportive and supported communities to do things on their own. [BCT\_06. Miembro de BCT y técnico en el proyecto Old School].

Como en el anterior testimonio, prácticamente en todas las entrevistas se subraya el papel amable y cercano de Finzean Estate con resto de la comunidad local. Esta familia de grandes propietarios de tierra ha estado tradicionalmente involucrada en los asuntos sociales y económicos

de la comunidad, manteniendo una relación cercana y abierta. La familia de Finzean Estate ha hecho importantes donaciones a BCT, apoya proyectos, como el que se lleva a cabo en el antiguo colegio, y es propietaria del único salón de té en el área local (Finzean Farm Shop and Tea Room). No es casualidad, por tanto, que gran parte de los activos comunitarios de la comarca de Birse se hayan ubicado históricamente, y también en la actualidad, en Finzean.

Por otro lado, la relación de la comunidad local con el resto de familias latifundistas no es igual de positiva. Según los testimonios, Ballogie Estate y la comunidad local mantienen una leve tensión derivada del trato poco sensible de esta familia con los agricultores que tradicionalmente han arrendado sus tierras. Birse Estate, por su parte, es un gran propietario con terrenos en otras áreas y, por tanto, menos vinculado a la comarca. Su relación con la comunidad local es intermedia, sin llegar a ser conflictiva, pero alejada de la confianza existente con Finzean Estate.

“The landowner there [Ballogie Estate], although I know him, and he’s a nice man, he is less socially accepted. I know that family is not held in very high regard by the local community. And, I know that he’s certainly been known to treat people, some tenant farmers who’ve had the rent over agricultural land for a long time, he’s made just an instant decision: *right, you’re out and I’m building houses in that field*. That kind of thing. So, the feeling is not so positive, generally. And, then, the other community, Birse, yeah, I think they aren’t relatively close knit, they don’t have the same landowner village relationship that we do. There’s a certain resentment felt from Birse and Ballogie towards Finzean” [BCT\_01. Gerente en BCT].

Como consecuencia de la tensión entre el actor innovador y algunos miembros del nuevo equipo directivo del BCT, encontramos diferentes percepciones en torno a relación que tienen (y debería tener) la empresa comunitaria y los grandes propietarios. Mientras el actor innovador (BCT\_04) defiende que BCT (y él mismo) han tenido siempre buena relación con los tres *estates*, algunos miembros del nuevo equipo, principalmente el presidente y el gerente, explican que las relaciones no fueron siempre tan excelentes como al principio y que hubo una ruptura durante algún tiempo en el que BCT\_04 estuvo liderando la organización. Los grandes latifundistas del territorio se habrían sentido amenazados por el posible interés de la BCT, y de BCT\_04 en particular, en arrebatar sus propiedades:

“There’s a whole spectrum of landowners [...] they’re always cited as being, you know, there are bad landowners [...] Quite a lot of them are putting quite a lot of money in to keep their estates running and employing local people [...] he [BCT\_04] was very focused on trying to get as much from the landowners as possible. So, he was one of the people who thinks that, landowners are bad [...] there always will be friction between the landowners and that because each are suspicious of the other” [BCT\_02. Presidente en BCT].

“I’ll speak for the estate that I know best, which is where I live [Ballogie Estate]. I think it was a very untrusting relationship. I think the estates perhaps saw the community trust as

trying to take what they have, you know, take away their assets [...] these are not people living a very wealthy lifestyle. These are people who work day in day out to develop this, you know, and keep it running. They're an estate community. So, I think they saw the BCT as a threat, and so their relationship was poor. Now, I know, BCT\_02, as the chairman, has done a lot of work to engage with the estates and to try and convince them that, actually, the new direction of Birse Community Trust is for the benefit of the community [...] we have to all work together for that community" [BCT\_03. Miembro de la junta directiva de BCT].

Aunque durante el trabajo de campo en Escocia no pudimos entrevistar oficialmente a representantes de ninguna de las tres familias latifundistas, parece obvio que el problema de los antiguos derechos de uso sobre el Bosque de Birse nunca se habría resuelto sin el consentimiento de los propietarios implicados. Además, varios de los sitios que administra BCT pasaron a su control después de ser vendidos/cedidos por estos grandes propietarios locales, normalmente la familia de Finzean Estate. Un miembro de esta familia, de hecho, ha sustentado durante años un cargo de patrono en BCT.

#### 4.5.2 *Asociaciones comunitarias y consejos comunitarios*

Las asociaciones comunitarias tienen un papel sociocultural en el territorio y adoptan una lógica comunitaria. En la comarca de estudio hay tres asociaciones comunitarias, una por pueblo. Las asociaciones comunitarias organizan actividades recreativas (vida social) y suelen disponer de espacios de encuentro en cada zona del territorio (community hall). Por su parte, los consejos comunitarios tienen un papel más representativo de las inquietudes de la población local y su canalización hacia la autoridad local competente. En este caso, podrían entenderse como actores que actúan bajo una lógica de Estado, aunque con escasos recursos y legitimidad. Encontramos dos consejos comunitarios en esta área, uno para Birse-Ballogie y otro para Finzean. Ambas organizaciones son importantes para comprender el proceso de participación de la sociedad civil y gobernanza local que se estimula con la creación de la BCT.

#### 4.5.3 *Forestry Commission Scotland*

Un gran número de organizaciones no locales, especialmente organizaciones públicas, han contribuido de forma puntual en determinadas fases y actividades del proceso de innovación. En el ámbito del sector público debe subrayarse el papel de la Forestry Commission, la organización pública más importante que hasta 2019 se encargaba de los asuntos forestales del país y que tenía en propiedad numerosos bosques. Este organismo fue importante en la adquisición de dos bosques por parte de la BCT, Balfour y Slewdrum, a través del marco legal abierto desde el Gobierno de Escocia

en la Land Reform. Antes de la compra de estos bosques, desde el año 2000 la BCT tenía un acuerdo de gestión (partenariado) de ambos con la Forestry Commission. En la actualidad, la relación es menos intensa, pues según los entrevistados miembros del nuevo equipo directivo se reduce, esencialmente, a gestionar subvenciones para la plantación y otros requisitos legales.

Señalar que desde abril de 2019 la Forestry Commission se ha dividido en dos entes: *Forestry and Land Scotland*, como órgano de gestión y promoción de los bosques y tierras de propiedad pública; y *Scottish Forestry*, como entidad encargada de la política forestal en Escocia y de los asuntos regulativos, más allá de las propiedades públicas.

#### 4.5.4 Otros actores

En un segundo orden de importancia y con un vínculo más débil, existen otros actores externos en la iniciativa. Se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Sector público local: la Escuela Primaria y la Asociación de Padres de Familia (Parents Council) son un actors externo que ayuda a hacer posibles proyectos relacionados con la educación, como el proyecto *Wood School* y *Old School*. A pesar de jugar un papel importante en esos proyectos, la relación con el BCT no es tan estrecha como, según los entrevistados de la BCT, les gustaría. El colegio se ubica justo al lado de la oficina de BCT, pero este último es quien adopta una actitud proactiva para atraer a estos actores en sus proyectos. En realidad, la mayoría de los padres y madres son miembros de la BCT.
- Sector público no local: después de la Forestry Commission destaca el papel de *Architectural Heritage Fund*, quien apoya y financia proyectos como el del antiguo edificio del colegio, donde se requiere el compromiso de los ciudadanos para proponer ideas y aplicaciones para un conjunto de edificios.
- Entidades privadas: en este ámbito identificamos *Development Trust Association Scotland* (DTAS) y empresas del sector del Oil & Gas. La primera organización es importante como espacio para intercambiar información con otras iniciativas e informar sobre oportunidades de financiación. Funciona como una organización coordinadora que brinda asesoramiento a todo el tejido de *development trusts* de Escocia. En el caso del BCT ha asesorado en alguna ocasión. El segundo grupo de actores privados se refiere a las empresas de Oil & Gas, que están conectadas a BCT a través de sus miembros. Varios miembros de del nuevo equipo directivo de BCT y familiares trabajan en esta industria y, en ocasiones, han recurrido a sus contactos en ella para acceder a fondos sociales de diferente índole.

## 4.6 Reconfiguraciones en las relaciones sociales: redes

Birse Community Trust es una iniciativa de desarrollo local muy ambiciosa en sus objetivos y, especialmente, en el sistema de actores que pretende abarcar. A continuación, se analizan las diferentes reconfiguraciones de relaciones sociales (redes, actitudes y acuerdos de gobernanza) que tienen lugar entre los actores que participan del proceso de innovación. La Tabla 23 sintetiza los procesos más destacados en este sentido.

### 4.6.1 Nuevo liderazgo social –disputado–

Como se explica en el capítulo metodológico, este caso de estudio no se trabaja en colaboración con la otra investigación doctoral, de carácter cuantitativo, por lo que no contamos con datos relacionados Análisis de Redes Social. El análisis se realiza exclusivamente a partir de los datos cualitativos recabados durante el trabajo de campo en Escocia.

Tabla 23. Principales reconfiguraciones de las relaciones sociales en el caso de Birse Community Trust. Fuente: elaboración propia

Reconfiguración de relaciones sociales		Procesos destacados
Reconfiguración de redes	Nuevas redes/tipos de actores	Nuevo liderazgo de un actor de la comunidad
	Nuevos roles/lógicas dentro de la red	Liderazgo social disputado con miembros del nuevo equipo directivo Creciente rol de la sociedad civil en el desarrollo local del territorio
Reconfiguración de actitudes	Nuevas motivaciones	Reconexión con el entorno natural
	Nuevos valores	Empoderamiento comunitario Refuerzo de la identidad territorial
Reconfiguración de acuerdos de gobernanza	Cambios en los niveles de coordinación	Mejora de los mecanismos de cooperación entre organizaciones locales
	Nuevas estructuras de coordinación	Nueva empresa comunitaria: Birse Community Trust (BCT)

Una de las reconfiguraciones más evidentes en las redes de actores del territorio durante el proceso de innovación es la conformación de un nuevo liderazgo social: el actor innovador BCT\_04. En el apartado anterior, al analizar el sistema de actores, hemos leído testimonios donde el propio BCT\_04 explica su escaso protagonismo en la vida pública de la sociedad de Birse antes de la creación de la BCT: “I never played any role in the community [...] I’m reasonably antisocial (h). Anybody here will tell you that” [BCT\_04. Anterior técnico de BCT y actor innovador]. En cambio,



desde la puesta en marcha del proceso de negociación con los grandes propietarios de tierras, BCT\_04 deviene un auténtico referente en la comunidad local. Esta reconfiguración no se debe solo a que es la persona con un conocimiento más destacado sobre la naturaleza de los derechos ancestrales, sino también por su capacidad para relacionarse con las familias de los grandes propietarios, proponer soluciones muy innovadoras en el contexto territorial de Birse (el modelo de las *development trust*, por ejemplo) y animar al resto de actores locales a apoyar el proceso. Por ello, incluso los miembros del nuevo equipo directivo reconocen su liderazgo:

“He is able to engage with landowners [...] he’s very single minded, he’s very focused, and the trust wouldn’t exist without him [...] I think he is a leader. Because he is able to bring people with him. For sure. He’s able to get support” [BCT\_01. Gerente en BCT].

La reconfiguración de las relaciones sociales es, sin embargo, un proceso dinámico. En este caso, el liderazgo social de BCT\_04 se ve disputado con la llegada de nuevos miembros al equipo directivo. La ascensión de BCT\_02 a la presidencia de la organización acelera la salida de BCT\_04, con quien no mantiene buenas relaciones. Esto es, sin duda, un motivo de reconfiguración de las redes de la iniciativa: salida de BCT\_04 y un nuevo liderazgo de BCT\_02.

#### *4.6.2 Creciente rol de la sociedad civil*

BCT es un ejemplo de innovación social que aspira a otorgar un papel protagonista a la sociedad civil. La participación de la sociedad civil en la innovación social no está libre de controversia y es susceptible a las narrativas de innovación social de diferentes grupos sociales.

Con la conformación de BCT, la sociedad civil del territorio ve reforzado su papel en el desarrollo local. Como hemos avanzado antes, toda persona registrada en el censo de la comarca de Birse puede solicitar la membresía en BCT y se le otorga automáticamente. Al formar parte de esta organización, los miembros de la comunidad local tienen la posibilidad, por primera vez, de participar de forma efectiva en la toma de decisiones sobre el manejo y propiedad de varios bosques y otros bienes locales, así como de proponer nuevos proyectos que atiendan necesidades u oportunidades del territorio.

La gran cantidad de datos y documentos que BCT facilita en su página web nos ha permitido hacer un estudio de la participación de la sociedad civil en la organización. Casi el 50 % de los 280 hogares que tiene aproximadamente la parroquia ha estado representado en una Junta General Anual. Durante los primeros años más del 10 % de los integrantes del BCT ha asistido a una. No obstante, el nivel de asistencia ha disminuido considerablemente, especialmente desde 2005 (Figura 23).

Desde BCT también se han llevado a cabo acciones de participación directa. Todos los individuos registrados en la comunidad fueron consultados a través de votaciones, realizadas por la autoridad local de Aberdeenshire, cada vez que estaba sobre la mesa la adquisición de un nuevo

bosque. Los datos que manejamos muestran altas tasas de respuesta en las votaciones y un respaldo mayoritario a la adquisición de los bosques (Tabla 24). Asimismo, BCT ha involucrado a miembros de la comunidad con cierta regularidad a través de diferentes medios formales e informales: correos, reuniones, eventos, *newsletter* e informes anuales, visitas al sitio, empleos a tiempo parcial o actividades voluntarias.

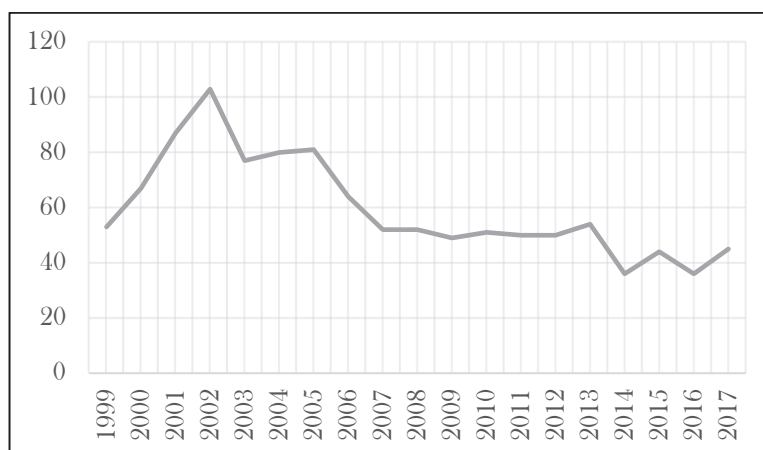


Figura 23. Asistencia a Juntas Generales Anuales de BCT. Fuente: elaboración propia a partir de BCT (2013), BCT (2014), BCT (2015), BCT (2016) y BCT (2017).

Tabla 24. Registro de votaciones en la comarca de Birse sobre la posible adquisición de bosques por parte de BCT. Fuente: BCT (s.f.)

Votación	Fecha de votación	Número de papeletas entregadas vía postal	Votos elegibles emitidos (%)	Votos "Yes" (%)	Votos "No" (%)
Slewdrum Forest	Febrero de 2006	615	79,51	98,16	1,84
Balfour Wood	Junio de 2008	619	74,9	95,9	4,1

El nivel de participación de la sociedad civil en BCT tiene valoraciones distintas entre los entrevistados. Como sabemos, miembros del nuevo equipo directivo consideran que la implicación social fue insuficiente y que, de hecho, existe una demanda en ese sentido. En informes anuales recientes, con el nuevo equipo directivo al que nos hemos referido hasta ahora, se explica que “the trustees now believe that we need to focus on increasing our engagement with the community, as the feedback we have received has been that BCT has in some areas become disconnected from the community (BCT, 2017:9). El nuevo equipo muestra interés en recuperar una participación más elevada de la comunidad (al menos mayor que lo era antes de su entrada) y asegurar el nivel adecuado de compromiso con las tres comunidades locales. En las tres entrevistas con miembros del nuevo equipo se proponen algunas medidas de estímulo a la participación de la sociedad civil, entre otras:

- Impulsar la presencia de BCT en redes sociales digitales, enviar cuestionarios online y mejorar del sitio web.
- Reclutar un mayor número de *trustees*, de cinco a ocho.
- Diseñar días de puertas abiertas y organizar, al menos, 2-3 visitas guiadas al año a los equipamientos de la BCT.
- Intensificar la interacción con otros organismos comunitarios activos, por ejemplo, asociaciones comunitarias.

El antiguo edificio del colegio de la comarca (The Old School) sería el proyecto insignia para promover la implicación de la sociedad civil en BCT a través de un proceso participativo para decidir los usos futuros del mismo. A pesar del interés por una mayor implicación de la sociedad civil, algunos miembros del actual equipo directivo subrayan la complejidad de los procesos participativos abiertos a toda la comunidad local.

“We had some open days up there. We are getting some funding for that. We have open days and then we will have a series of community meetings. And we’ll kind of say, *What do you want to do with it?* Which is great, but it’s a nightmare. Because, the more people you ask, the more ideas you get and the more, you know, every ten ideas you get, five are pretty unrealistic, three or four are not financially viable... So, you might end up with one, but you get one project and you’ve upset nine people getting there” [BCT\_02. Presidente en BCT].

Otros miembros de la comunidad, menos críticos con el pasado de la organización, proponen una nueva mirada más amplia de la participación de la sociedad civil que ofrezca diferentes formas de implicarse con la BCT, más allá de formar parte del equipo directivo. En cualquier caso, la participación de la sociedad civil en este proceso de innovación debe estudiarse desde una perspectiva amplia, considerando el conjunto de los mecanismos de gobernanza territorial existentes en la comarca. Igualmente, alcanzar una participación de la sociedad civil elevada y efectiva es una cuestión entrelazada con las actitudes de los actores. La siguiente sección la dedicamos este último asunto.

## **4.7 Reconfiguraciones en las relaciones sociales: actitudes**

### *4.7.1 Empoderamiento comunitario*

La conformación de un nuevo liderazgo social (BCT\_04) está acompañado de una intensa reconfiguración de actitudes. BCT\_04 ha tenido un rol activo en la difusión de determinados valores en los habitantes de la comunidad a través de la actividad de la BCT. El más evidente se refiere a la noción de empoderamiento comunitario.

El empoderamiento comunitario aparece descrito en múltiples documentos de BCT como un proceso basado en incrementar la capacidad de la comunidad mediante dos premisas: infraestructura democrática e infraestructura física. La primera premisa se articula a través de la participación de la sociedad civil y el diseño de mecanismos de gobernanza local más efectivos, mientras que la segunda se refiere a la propiedad de activos desde BCT (community ownership). El siguiente testimonio detalla de forma excelente la noción de empoderamiento comunitario en este proceso, así como la manera en que BCT la ha llevado a la práctica:

“When Birse Community Trust started and all the time it operated, I mean, I don’t know what’s happened in the last year but, as you’ve maybe seen in your reading, Birse Community Trust decided two things. Firstly, it wouldn’t raise money locally, because that would take money away from the other community bodies, and BCT is about increasing capacity. And also, it wouldn’t use voluntary labour to do jobs, but it would pay local people to do them. Because, again, you know, people are busy, there’s only a limit to how many volunteers you can get from a small community [...] the feedback that BCT got when people were signing up was great, *you’re there doing it, and we don’t have to worry, it happens*. And, you know, that is part of the capacity that the community gained through having BCT [...] it had sorted out the rights over the Forest of Birse, it was taken over the mills and restoring them, and then, the church came up for sale in Birse, you know, the historic ancient church. So, everybody, having seen what BCT could do, said, Christ, well, that’s the wrong word to use, but, you know, save the church! Because BCT had demonstrated capacity. And yeah, they didn’t want their historic church to end up as a carpet warehouse or whatever. No sooner had that happened than BCT moved [...] the school came up in Finzean, and everybody said, oh God, save the school! And BCT acquired that, made one building into an archive, used the other building as rentable office units and all the rest [...] these came around through community demand” [BCT\_04. Anterior gerente en BCT y principal actor innovador e impulsor del proceso].

Desde esta perspectiva, la adquisición de activos en propiedad de la empresa comunitaria es una herramienta de desarrollo local (asset-based local development), por ejemplo, el caso de los dos bosques comerciales:

“BCT having sort of sorted out the Forest of Birse and, on the case with the mills, right from the beginning, it was interested in acquiring Slewdrum Forest, which was an ancient common, and Balfour Forest. And it wanted to acquire these not just for historical associations, but to provide an asset base, so that the community had an income to cover all the loss-making things that it was taking on, like the mills and other projects” [BCT\_04. Anterior gerente en BCT y principal actor innovador e impulsor del proceso].

La reconfiguración de actitudes (y de las relaciones sociales, en general) adopta un carácter controvertido en el caso de BCT. El empoderamiento comunitario es uno de los aspectos disputados

por algunos miembros del nuevo equipo directivo de la BCT. Desde esta perspectiva, algunos actores cuestionan la necesidad de mantener activos en propiedad de la organización y defienden un mayor peso de la participación de la sociedad civil como vía de empoderamiento comunitario. Sin embargo, la participación de la sociedad civil en una organización como BCT, con funciones económicas, requiere también de ajustes en las actitudes de los actores. En este sentido, algunos entrevistados señalan que desde el equipo directivo actual de BCT existen reticencias a la participación abierta de la sociedad civil, lo que reflejaría una limitada comprensión de la propia noción de participación en comunidades rurales:

“That’s going to be the challenge... I think it’s going to have to change a mindset on trustees as well, because, I think, some of them see community engagement as, oh, tick, done that, put it in the filing cabinet [...] there’s been a few comments made already by someone, one of the trustees in a public group, *well, this isn’t happening, I’d sooner sell it than do that*. And that already tells people that it doesn’t matter what you put, because it’s not going to happen. Actually, they’re there as ambassadors for the community. And the community ideas are just as valid as any ideas on a trustee. I think some of the trustees may be challenged because, what the community sees BCT offering, and what the community wants BCT maybe more aspirational, than what some of the trustees think, and what may be needed, for the buildings, and for the community may be more aspirational than what some of the trustees think. So, the mindsets of the trustees may need to change. Not the expectations of the community [...] I don’t think the trustees quite understand or are there yet. Or even think that may be happening” [BCT\_06. Miembro de BCT y técnico en el proyecto Old School].

#### *4.7.2 Reconexión con el entorno natural y la identidad comarcal*

Una de las reconfiguraciones más evidentes entre los actores de la iniciativa –y menos disputada– es la conformación de una actitud vinculada a la preservación y puesta en valor del entorno natural de la comarca de Birse. Se trata de una de las oportunidades que el núcleo de actores impulsores pretendía capitalizar desde el principio. La reconexión con el entorno natural está presente a través del reconocimiento de los derechos ancestrales de la comunidad sobre el Bosque de Birse o, también, en la recuperación de diferentes bienes de interés cultural asociados a actividades primarias.

De este modo, prácticamente todos los actores entrevistados confirman la importancia del capital natural de la comarca de Birse y cómo, a partir de la puesta en marcha de la iniciativa, el conjunto de la comunidad local ha empezado a conocer, valorar y disfrutar de sus elementos más accesibles (caminos comunitarios en los bosques, “escuelas del bosque”, molinos de agua tradicionales, etc.), un hecho que contribuye al desarrollo del proceso en sí mismo:

“I think the natural heritage, for one thing, that’s a big one for me. Because, the area would not look the same, or feel the same, without the work that we’ve done. I’m talking about the Forest of Birse, and our commercial forests. I think those are hugely beneficial. Our historic buildings, they would have fallen into the river by now, or fallen over, without us, they would have been forgotten, and they’re quite culturally, in fact, very culturally and historically significant to the area. That is the last working water-powered sawmill of its kind, in Scotland, probably in the UK” [BCT\_03. Miembro del equipo directivo de BCT].

“I would say I live on two acres of woodland, planted and managed for sustainable reasons and diversity, surrounded by likeminded people (h). That’s where I live. So, I live in a wonderful natural environment where people care about it, and encourage biodiversity, and sustainability and, likeminded people around [...] I describe it by what’s immediate to me and the people around me, I suppose”. [BCT\_06. Miembro de BCT y técnico en el proyecto Old School].

Por otro lado, la iniciativa BCT tiene un componente importante de conservación y potenciación de la identidad local ligada a la comarca, a *Birse parish*. Toda la actividad de la organización se asienta sobre una base territorial que tiene como común denominador la identidad compartida de las tres comunidades locales (Finzean, Birse y Ballogie). BCT es la única organización que congrega estas tres comunidades y, por tanto, el principal medio para reforzar la identidad territorial de sus habitantes a través de sus actividades y narrativas:

“If you met somebody on the street, not on the street because there aren’t any here but, if you said *Where do you live?* they would say *oh, I live in Finzean or I live in Birse, or I live in Ballogie* or whatever. But anybody apart from the most recent arrivals, all knew they were in Birse parish. You know, it’s still applied to the church, it’s still applied for voting, you know, parishes are still a statistical unit for public statistics and everything. So, everybody was interested in their own bit, but they all shared the identity and they all, in a sense, had an interest in the Forest of Birse, which was the part of the parish that they’d all shared [...] people were forgetting that they were part of Birse parish, but people knew it [...] there were a lot of families who’d lived there for a long time, at least, you know, two generations or more. So, the identity of the wider parish was still strong. But, one of the things that BCT did when it started, was, and, you know, finances are always difficult, but it republished historical or previous books about Birse parish, and that had three advantages: it reminded people of their common history, it promoted BCT, and it made a profit when BCT needed free money” [BCT\_04. Anterior gerente en BCT y principal actor innovador e impulsor del proceso].

Aunque la existencia de una identidad común entre las tres comunidades locales es evidente, al menos desde un punto de vista histórico, algunos entrevistados no perciben con la misma claridad que el actor innovador, BCT\_04, esa identidad territorial común entre los habitantes que hoy en día residen en la comarca:

“I think there’s an identity within each community, and each community is very different. And the mindset in the community is different, I think too. BCT\_04 has done a lot of research in terms of the old parish boundary. It probably had a lot more influence on people’s lives a hundred years ago than it does today [...] today, actually, it’s more Aberdeenshire [...] BCT is the one community body that covers the whole parish, but it doesn’t really have an anchor, a place where people can come and it doesn’t feel that, where people feel very connected to the sense, the identity of the parish, I don’t think people identify with the parish. I think they identify with their little community within the parish. If your children went to the Aboyne primary because you live in Birse, you probably wouldn’t have much reason to come here [Finzean, donde se ubica la sede de BCT]. Sometimes people come to the meetings from Birse, as trustees or whatever. But they didn’t really have much awareness beyond that, much sense of ownership. Even people in the community didn’t have a sense of ownership in it: *Who are BCT? Can I join BCT? Does it include me?* And you look at the map and you are in the middle, that absolutely includes you” [BCT\_06. Miembro de BCT y técnico en el proyecto Old School].

“As an example, today is Guy Fawkes, you know, fireworks, and bonfires... So, yesterday, I live in Ballogie, I went to the Ballogie fireworks and then, Finzean will have their own ones... So, yes, we’re an active community, but I think we’re kind of three distinct communities as well”. [BCT\_03. Miembro del equipo directivo de BCT].

## **4.8 Reconfiguraciones en las relaciones sociales: gobernanza**

El proceso de innovación social de Birse Community Trust (BCT) es gran medida un proceso de innovación en la gobernanza local. BCT representa una nueva estructura de coordinación con funciones fundamentalmente económicas, pero no sólo, que integra el conjunto de la comunidad local. Por otro lado, la puesta en marcha de BCT va acompañada de una reconfiguración intensa del sistema de gobernanza de la comarca de Birse, por ejemplo, la creación de nuevos grupos para la coordinación de diferentes asuntos de la vida social y económica del territorio.

### *4.8.1 Birse Community Trust: La empresa comunitaria*

La constitución de Birse Community Trust (BCT) como la empresa comunitaria, inicialmente ocupada de gestionar los derechos de uso de la comunidad sobre el Bosque de Birse es el fenómeno más destacado del proceso de innovación que estudiamos. En las próximas líneas de este apartado se analizan en detalle los elementos que explican el funcionamiento de la novedosa estructura formal de coordinación territorial.

- Toma de decisiones

BCT sigue el modelo *development trust* en el que el conjunto de la población local tiene posibilidad de implicarse y ejercer su membresía. Los miembros de la junta directiva son los responsables de dirigir la organización en nombre de la comunidad, junto con un presidente, un patrono y un gerente. Los *trustees* o administradores de BCT son voluntarios no remunerados y utilizan contratistas para realizar el trabajo requerido. Se celebran al menos ocho reuniones de la junta directiva cada año. Algunos miembros de la junta siempre se renuevan cada año en la Junta General Anual, mientras que el cargo de gerente lo desempeña un profesional pagado por la misma organización. La elección de *trustees* es un proceso abierto a toda la comunidad en el cual no suele haber rivalidad para acceder al cargo. Al contrario, son las bajas voluntarias las que suelen dar paso a nuevas personas.

- Birse Trading Company (BTCo): empresa filial comercial

Una estructura interesante dentro de BCT es Birse Trading Company (BTCo), una empresa subsidiaria creada por razones fiscales. Aunque BTCo es una empresa con personalidad jurídica propia, es propiedad de BCT como único accionista y sus directores (residentes locales) solo pueden ser nombrados con la aprobación del equipo directivo de BCT.

El objetivo de la creación de BTCo es disponer de una entidad encargada de administrar los bosques comerciales (Balfour Wood y Slewdrum Forest) y generar ingresos con la venta de madera y otros productos. BTCo dona a BCT de sus ingresos, parte sustancial de las finanzas de BCT que contribuyen a los costes de mantenimiento y operación. BTCo toma sus propias decisiones relacionadas con el manejo forestal, pero existe un sistema de coordinación entre BCT y BTCo por dos vías. La primera, y más importante, un miembro del equipo directivo de BCT tiene una posición en BTCo. Al ocupar posición en ambas juntas, este administrador tiene la posibilidad de comprender el proceso de toma de decisiones, los beneficios de las nuevas acciones y los diferentes gastos e inversiones, de los cuales rinde cuentas al resto de compañeros/as en BCT. Al mismo tiempo, un miembro de BTCo participa en el órgano de gestión del Bosque de Birse, el *Commonity Advisory Group* de BCT, en calidad de asesor.

- Planificación y transparencia

La acción de BCT está diseñada de acuerdo con planes estratégicos de carácter trienal, elaborados desde 1998 para orientar el objetivo y las actividades de la organización. El último plan fue por cuatro años (2016-2020) y se actualizó en 2018 (2018-2023) como consecuencia de la conformación del nuevo equipo directivo. Esta actualización contiene un plan más escueto, sin la carga histórica (e incluso política) que solían incorporar hasta el momento los planes estratégicos de BCT (época en que el actor innovador formaba parte de la iniciativa). También se elaboran planes



forestales por requerimiento legal de los organismos públicos de gestión forestal y con la participación de consultores privados e implementados por BTCo.

Por otro lado, un elemento importante del proceso de toma de decisiones de BCT es el alto nivel de transparencia e información. BCT dispone de una amplia colección de registros (informes, actas, boletines, cuentas) publicados en su página web<sup>28</sup>.

- Gestión y viabilidad financiera

Las finanzas de BCT deben considerarse exitosas. Sus bosques son económicamente viables y esa es la base para la viabilidad económica de toda la iniciativa. BTCo, la filial encargada de los bosques comerciales, hace cada año una donación a BCT, lo que representa la principal fuente de ingresos regulares y fondos no restringidos de esta última. Aun contar con estos ingresos constantes derivados de la explotación de activos, se consigue ahorrar una parte de esos ingresos de BTCo y los nuevos proyectos se tratan de financiar con fuentes externas.

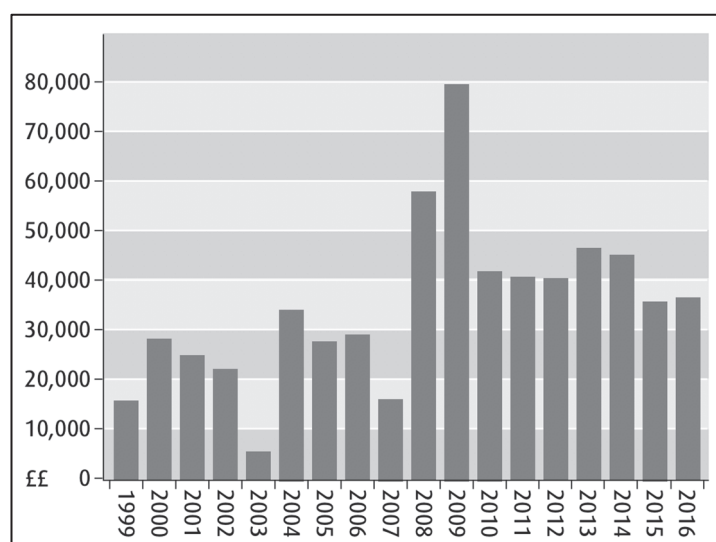


Figura 24. Evolución de los fondos no restringidos de BCT (1999-2016). En decenas de libras esterlinas.  
Fuente: BCT (2016)

BCT mantiene una base de activos muy amplia (centros comunitarios, molinos, edificio de la antigua escuela), cuyos costes de mantenimiento y explotación se cuben con los ingresos forestales. El nivel de fondos no restringidos es relativamente bajo y errático en los primeros nueve años de BCT (1999-2007), comparado con los siguientes nueve años, desde 2008 hasta 2016, cuando BCT comenzó a recibir ingresos de sus bosques a través de BTCo (Figura 24). El patrón de ingresos y gastos de BCT refleja tres fases (Figura 25). La primera fase representa el desarrollo inicial de BCT (1999-2005), cuando asumió muchas de las propiedades que hoy en día dispone y llevó a cabo

<sup>28</sup> Acceso a la web con este link: <https://www.birsecommunitytrust.org.uk> [Última consulta: 11/01/2022].

proyectos para restaurarlas y mejorarlas. La segunda fase puede denominarse como un periodo de consolidación (2006 a 2011), donde vemos importantes fluctuaciones en los ingresos y gastos como consecuencia de los retrasos y otras dificultades que implicaban la compra de los bosques comerciales, Slewdrum Forest en 2006 y Balfour Wood en 2010. Finalmente, la tercera fase, una fase de maduración, empieza cuando los planes forestales de BCT para ambos bosques fueron aprobados por la Forestry Commission en 2011 y BCTCo pudo, entonces, comenzar a invertir en la mejora de los bosques.

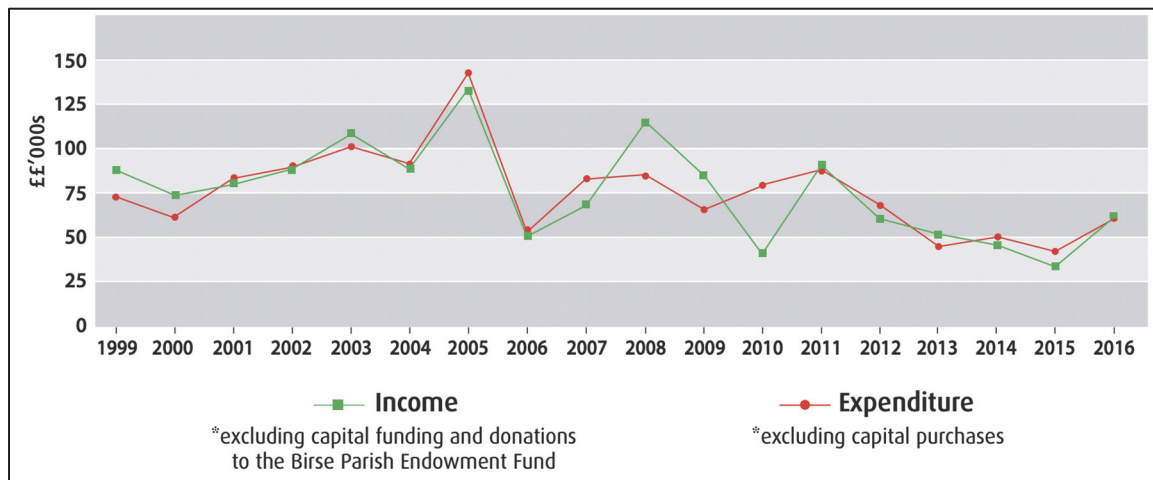


Figura 25. Evolución de los gastos e ingresos de BCT (1999-2016). En miles de libras esterlinas. Fuente: BCT (2016)

La sostenibilidad económica de BCT está respaldada adicionalmente por un instrumento financiero original, el Fondo de Dotación o *Endowment Fund*. Este fondo constituye una parte diferenciada de las finanzas de BCT desde 2013, una cuenta de capital que se mantiene por separado de las otras cuentas bancarias de BCT y se define como fondos restringidos. Las reglas que rigen el fondo precisan que, si bien BCT puede usar los intereses del dinero invertido en el fondo para respaldar sus proyectos, solo podrá pedir prestado o usar capital del fondo en situaciones muy restringidas. El objetivo es proporcionar un sustento financiero sólido a la organización pensando, sobre todo, en años en los que los ingresos forestales puedan verse reducidos por diferentes razones (incendios, plagas, etc.).

El nivel de fondos restringidos (para proyectos específicos) de BCT varía según los esquemas de subvenciones en los que participan. La principal dificultad que estos imprimen es el pago de costes fijos, como oficinas, suministros, gerente, etc. (20.000 aprox. al año). Una de las quejas, de hecho, es el escaso número de subvenciones que les permita cubrir ese tipo de costes, tan esenciales para el funcionamiento de cualquier empresa comunitaria. Es por eso que los fondos no restringidos son cruciales para cubrir los costes operativos anuales de BCT y muchos otros gastos

relacionados con la ejecución de proyectos y el mantenimiento y administración de las propiedades que BCT sostiene.

*Tabla 25. Fuentes de financiación externa de BCT. Fuente: elaboración propia a partir de BCT (2013), BCT (2014), BCT (2015), BCT (2016) y BCT (2017)*

Fuente de financiación	Pública	Privada	Objeto de financiación
Aberdeenshire Council	x		Community paths, Birse Church Hall
Anonymous donation		x	Balfour Wood
Big Lottery Fund (The National Lottery)	x		Community paths
Birse Area Community Association		x	Birse Church Hall
Cairngorms LEADER+ programme	x		Old School
Climate Challenge Fund (Scottish Government and Keep Scotland Beautiful)	x		Community paths
Eastern Cairngorms Access Project		x	Mills, Forest of Birse
Ecumenical Trust for Birse Kirk		x	Birse Church Hall
Heritage Lottery Fund	x		Old School
MacRobert Trust		x	Old School
Marr area partnership		x	Birse Church Hall
Millennium Forest for Scotland Trust	x		BCT setting-up
National Forest Land Scheme	x		Slewdrum Forest, Balfour Wood
Scottish Enterprise Grampian	x		Slewdrum Forest
Scottish Land Fund	x		Slewdrum Forest, Birse Church Hall, Old School, Slewdrum Forest
Scottish Natural Heritage	x		Old School, BCT natural heritage programme, Slewdrum Forest, Balfour Wood
Tesco “Bags for Life” scheme		x	Saw Mill
Woodland Grant Scheme (Forestry Commission)	x		Commonly Pinewoods

Aunque la viabilidad de BCT está garantizada gracias a los ingresos generados por Balfour Wood y Slewdrum Forest, la financiación externa es crucial para los proyectos más significativos de BCT. La Tabla 25 es una muestra de las principales fuentes de financiación externa de BCT durante los últimos años. Desde 1998, excluyendo el Fondo de Dotación, más de la mitad de los ingresos de BCT tienen su origen en subvenciones públicas, mientras que el resto de ingresos se reparten casi de forma equivalente entre donaciones y ventas.

#### *4.8.2 La construcción de un nuevo sistema de gobernanza local*

La intensidad de la reconfiguración de la gobernanza en esta iniciativa tiene un alcance más allá de lo estrictamente vinculado a BCT. El compromiso de la empresa comunitaria con la participación de la sociedad civil está previsto a través de un modelo de cooperación con otras organizaciones locales

(coordinación-territorio). Esta idea ya aparecía de forma explícita en los primeros documentos de BCT, cuando se puso en marcha el proceso en 1999, y ha sido impulsada hasta el presente:

“BCT’s task as a community company is to develop and implement projects that meet local needs and aspirations. That role is distinct from, but complementary to, the role for the two Community Associations (Finzean, Ballogie) and Community Council representatives that cover Birse parish. Those organisations are responsible for representing the democratic views of the local community. BCT will therefore always be guided by the concerns and priorities identified by them and work in full partnership with them over all its projects” (BCT, 1999:1)

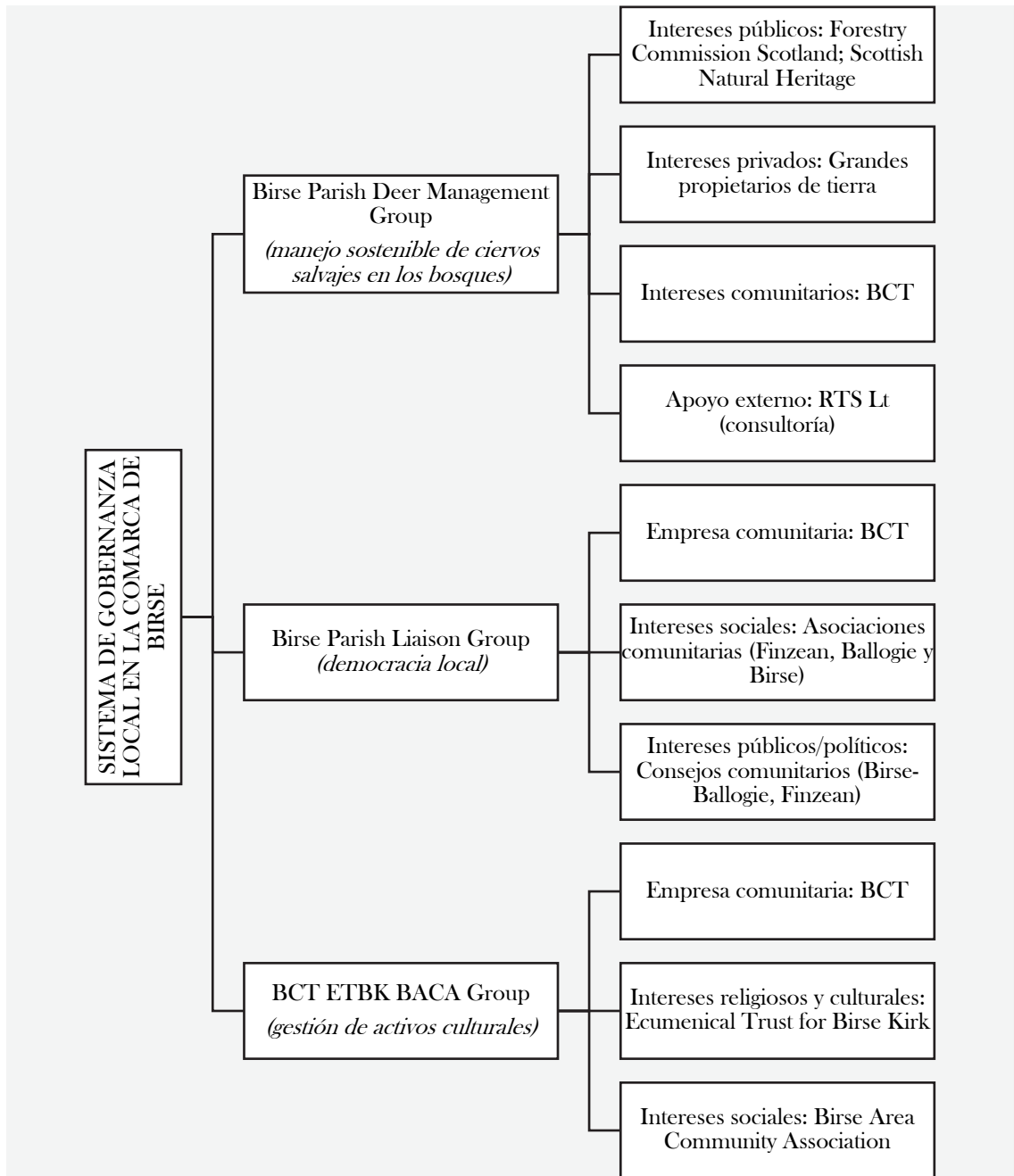


Figura 26. Sistema de gobernanza local en la comarca de Birse impulsado por BCT. Fuente: elaboración propia

Se pueden identificar tres grandes mecanismos de gobernanza territorial en los que interviene BCT (Figura 26): a) Birse Parish Deer Management Group, b) Birse Parish Liaison Group y c) el grupo BCT ETBK BACA.

*Birse Parish Deer Management Group* (BPDMDG) es una asociación informal creada en 2009 para promover el manejo sostenible de los ciervos salvajes en el área de la comarca de Birse. La gestión sostenible está definida en sus documentos como un manejo de los ciervos que combine beneficios para la economía, respeto al medio ambiente, y beneficios para las personas de generaciones presentes y futuras. El grupo está compuesto por propietarios de tierras con más de 100 hectáreas de terreno en la comarca. Previamente a la constitución de este mecanismo de gobernanza, en los años 90, las familias de los tres grandes terratenientes de la comarca (Birse Estate, Ballogie Estate y Finzean Estate) formaban parte del *East Grampian Deer Management Group*, un mecanismo de cooperación similar que cubría un área más amplia. BCT fue un actor clave en la promoción de este mecanismo en el ámbito local. Los miembros fundadores fueron las familias de los tres terratenientes principales y BCT, junto con Balfour Estate y The Shannel. Otras instituciones públicas e instituciones privadas también se sumaron a BPDMDG unos años después. BCT también fue decisivo en la integración de la Forestry Commission, a raíz del partenariado entre este ente público y BCT en torno la gestión de Balfour Woods y Slewdrum Forest. Este grupo implementa planes de gestión por cuatro años y tiene reuniones bianuales asistidas por el BCT. Estas reuniones son consideradas muy positivas por los miembros de BCT. Este mecanismo ha sido reconocido por el gobierno escocés en 2014 y 2016 como uno de los mejores grupos de gestión de ciervos de todo el país.

El *Birse Parish Liaison Group* se creó en el año 2000 y está constituido por las tres asociaciones comunitarias locales, los dos consejos comunitarios locales y el BCT. El objetivo de este grupo es el intercambio de información, cooperación y consulta entre los miembros sobre asuntos de interés común. El grupo comenzó a tener reuniones trimestrales, pero, actualmente, se reúne una vez al año. La presidencia y organización de las reuniones es rotativa entre todos los miembros y BCT ejerce la secretaría de forma continua. En las reuniones se discuten diferentes proyectos locales, cada entidad informa de sus actividades y se invitan a las demás organizaciones a unirse y colaborar en ellas. También se consideran problemas relevantes en el área local que exigen de soluciones inmediatas y coordinadas.

En este sentido, es importante subrayar que los planes estratégicos de BCT se deliberan habitualmente con las asociaciones comunitarias y consejos comunitarios. Además, BCT utiliza su presencia en diferentes grupos de gobierno para actuar como intermediario. Por ejemplo, BCT, como miembro activo del BPDMDG, propuso incluir otros organismos locales en dicho grupo, como los consejos comunitarios. Contar con asociaciones comunitarias y consejos comunitarios sólidos es una buena manera de conocer las necesidades de la comunidad que puede guiar la acción de BCT. Al

mismo tiempo, la existencia de mecanismos de cooperación entre las tres comunidades locales y BCT es complementario a que cada comunidad local tenga una agenda propia y opte por participar (o no) en determinados proyectos, o desarrollar otros propios:

“You should look at the Birse Parish Liaison Group minutes which are all on the website. It continued to meet, it continued to discuss issues, but BCT also would raise issues directly with the individual bodies as well, and carry out consultations on plans and proposals and everything [...]BCT wants the local, or wanted the local community associations to be able to do things, it’s like Finzean owns its own hall. So, it, you know, you use BCT if you need it, but if you don’t need it, great” [BCT\_04. Anterior gerente en BCT y principal actor innovador e impulsor del proceso].

Finalmente, BCT ETBK BACA es un mecanismo de gobernanza relativo a la propiedad y uso de una iglesia (Birse Kirk) y un centro comunitario (Birse Community Hall). BCT, Birse Community Association y Ecumenical Trust for Birse Kirk se reúnen anualmente para debatir diferentes temas al respecto de ambos activos, así como proyectos de interés común. Es importante resaltar que BCT no cobra alquiler por ninguno de los activos en cesión/alquiler a BACA y ETBK. Las actas del grupo muestran que todas las partes están satisfechas con los acuerdos y la dinámica del grupo.

#### **4.9 Prácticas y resultados tangibles (producto)**

Las principales prácticas desarrolladas por BCT se pueden agrupar en dos grandes categorías: prácticas forestales y prácticas socioculturales.

##### *4.9.1 Prácticas forestales*

La actividad central de BCT gira en torno a la gestión forestal de los bosques en propiedad y los derechos de uso. Concretamente, estas actividades se desarrollan en cuatro áreas forestales: Balfour Wood, Slewdrum Forest, Forest of Birse y Finzean Community Woods. En la Tabla 26 se resumen las principales características de estas actividades, así como las necesidades detectadas y el impulso inicial, los diferentes mecanismos de acceso a los activos, fechas clave, la gobernanza del activo y los principales actores involucrados.

##### *4.9.2 Prácticas socioculturales*

Aunque la gestión forestal desde la comunidad (community forestry) es la actividad que mejor define la iniciativa de estudio, gran parte del patrimonio cultural gestionado por el BCT mantiene una estrecha conexión con los bosques (ver Tabla 27). De hecho, BCT pretende ser reconocido como un

reflejo del patrimonio natural de la comarca, de ahí que posea múltiples bienes vinculados al patrimonio cultural, como tres molinos de agua, una iglesia o un antiguo taller (Figura 27).

Al mismo tiempo, BCT plantea nuevos usos social a sus activos forestales en una clara apuesta por una gestión forestal multifuncionales. Un ejemplo de ellos son Finzean Community Path y Wood School. En el primer caso, por ejemplo, el ímpetu inicial reside en la preocupación por tener una ruta más segura que la vía pública para caminar y andar en bicicleta entre Finzean Village y otros puntos de interés de los pueblos (escuela, iglesia, granja, etc.). En 1999, al crear el BCT, llegaron a un acuerdo con Finzean Estate por un arrendamiento de 25 años. El camino se construyó en 2011, dividido en dos proyectos con diferente fuente de financiación. BCT realiza un corte de césped anual y un mantenimiento periódico del sitio. Esta gestión implica la coordinación y colaboración con, Finzean Community Council, Finzean Community Association, y Finzean Estate.



Figura 27. Actividades socioculturales de BCT. Saw Mills (derecha), Bucket Mill (superior izquierda) y Remembrance Day (inferior izquierda). Fuente: fotografías tomadas por Néstor Vercher (autor) en noviembre de 2018, Birse parish.

Entre los proyectos socioculturales más recientes está el del antiguo edificio del colegio, *Old School*. BCT ha involucrado a varios propietarios de tierra cercanos, así como al consejo comunitaria de Finzean y las diferentes asociaciones comunitarias. Se han organizado reuniones para observar el espacio y discutir posibles iniciativas. Old school pretende ser el principal proyecto de participación de la sociedad civil liderado desde BCT:

“So, one thing is the old school. That’s our office, but it’s not suitable for an office, it’s a big building. So, we’re saying to the community, look, come and tell us what you want us to do with this. Do you want us to knock it down, build something else, do you want offices, do you want... a pub? Tell us. So, we’re having open days up there, we’re using Facebook, something that in the past we probably wouldn’t have really done, we would have just gone ahead and done whatever we thought was right. Or whatever funding was available for” [BCT\_01. Gerente en BCT].

Para promocionar y acompañar el nuevo proyecto de la Old School, a nivel arquitectónico y de participación ciudadana, se ha contratado a una consultoría externa que, además, está liderada por una persona de la comunidad local:

“ [...] this girl’s come up and said, actually, she used to work for National Trust of Scotland, and she knew about this funding we could get from. So, she’s running the old school project. She’s come forward and said I can, you know, I can help out here. We’ve paid her four hundred pounds to put the applications in, and now, we’ve got funding, we’ve got ten thousand pounds worth of funding. So, because we’re there, we’ve engaged her, she’ll then engage the community, and hopefully, we’ll do something. I think it’s engaging the community and getting them involved as much as possible, and providing a mechanism for people to do that, yeah” [BCT\_02. Presidente de BCT].

Como vemos en el testimonio anterior, la participación de este actor en el proyecto representa una capitalización del capital humano de la comunidad y aprovechar el interés existente entre la población por el propio territorio y el papel de BCT en él:

“My background is in running building projects and conservation projects in communities [...] I’m conscious that there are a number of buildings that are in desperate need [...] I’m conscious that they are an amazing asset, (...) [whispers] and that I had particular experience, that I might be able to offer. I don’t know if I went forward to them, or how that happened (h) but, the old school is one that came forward and I suggested a process that they could follow for that, and secured the funding, so that’s how I got there” [BCT\_06. Miembro de BCT y técnico en el proyecto Old School].

Más en detalle, la novedad del proyecto Old School reside en el valor histórico del edificio (capital cultural) y el proceso participativo que acompaña la decisión de los nuevos usos. Con esta actividad se pretende difundir la historia del antiguo colegio, tratar de cubrir necesidades y aspiraciones de la comunidad local e incentivar la participación de la sociedad civil en el desarrollo local (Figura 28):

“They’re quite large buildings. They have been in poor condition for thirty, forty years [...] So that’s with the idea of something needs to happen to the buildings, continuing them as they are isn’t an option [...] it’s been clear through the studies that people feel very strongly



about the place, and that's of value as well. So, it's just the way I would normally do a project, where the funding is, tapping into the funding at different stages, so you start small with ideas and, as you build your ideas up with the community, you get a bit more funding until you can deliver something great [...] We're doing well. The main one is a study to look at different options. So, we look at what's important about the buildings, both historically, the development, who were the architects, but what do they mean to the community, what's, you know, the spirit of place and what's embedded in those buildings and how people feel about them [...] And then, it'll recommend one, hopefully, one idea, with an implementation plan [...] I personally think it's a good opportunity for BCT to put a marker and say *this is the focus for the parish, this is the one place where we can start to identify the parish* [...] if it had somewhere where people could identify, because there isn't anywhere that people really identify as being, this is the point for our parish, so it could be that. Because it has an archive. And that archive has to go somewhere" [BCT\_06. Miembro de BCT y técnico en el proyecto Old School].



Figura 28. Proyecto Old School de BCT. Maqueta 3D (izquierda), panel de participación (derecha superior), edificio (derecha inferior). Fuente: fotografías tomadas por Néstor Vercher (autor) en noviembre de 2018, Finzean.

Activo forestal	Necesidad/Oportunidad	Mecanismo	Fechas	Gestión	Actores y gobernanza
Balfour Wood	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupación local por la gestión de la Forestry Commission (FCS), incluida la preocupación de que la madera se pueda vender.</li> <li>Garantizar mayores beneficios para la comunidad local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación de 25 años con FCS</li> <li>Adquirido en el marco de la Land Reform 2003</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariado: 2000-2010</li> <li>Propiedad: desde 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tala de árboles no autóctonos</li> <li>Control de ciervos</li> <li>Vallas para conservar fauna autóctona</li> <li>Reparación de diques</li> <li>Carretera para extracción de madera</li> <li>Encuestas de vida silvestre</li> <li>Mapeo de caminos</li> <li>Leña para hogares locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arrendamiento a una subsidiaria comercial</li> <li>BCT y FCS tienen derechos de acceso recíprocos sobre partes de los caminos forestales</li> </ul>
Finzean Community Woods	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de salvaguardas a largo plazo</li> <li>Uso comunitario de los bosques alrededor de Finzean Village y la necesidad de administración y mantenimiento local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos alquileres por 25-year por parte de Finzean Estate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde 1999</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de caminos y puentes</li> <li>Barreras de seguridad en cruces de carreteras</li> <li>Scotland's Finest Woodlands Award (2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servir de enlace con la Finzean Community Association y Finzean Estate</li> <li>"Paseo de consulta" anual con la Asociación comunitaria</li> </ul>
Forest of Birse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redescubrimiento y riesgo de pérdida de los derechos ancestrales de uso de la tierra sobre el bosque de Birse Community</li> <li>Gestión deficiente de los pinares nativos del Community</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo sobre la cesión de los derechos a BCT de por vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo desde 1999</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación en historia y arqueología</li> <li>Estudios de bosques, vegetación y especies</li> <li>Medidas de protección contra incendios</li> <li>Restauración de pistas históricas</li> <li>Plantar y mantener frondosas nativas</li> <li>Planes de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo formal y reuniones anuales con Birse y Ballogie Estates</li> </ul>
Slewdrum Forest	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupación local por la gestión de la FCS, incluida la preocupación por la venta de la madera.</li> <li>Garantizar mayores beneficios para la comunidad local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariado de 25 años con FCS</li> <li>Adquirido en el marco de la Land Reform 2003</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariado: 2000-2006</li> <li>Propiedad desde 2006</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora del control de los ciervos</li> <li>Plantación de especies florales nativas protegidas</li> <li>Regeneración natural en las áreas taladas por FCS antes de 2006</li> <li>Leña para hogares locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arrendamiento a una subsidiaria comercial (BTCo)</li> <li>Propietarios de pesca comunitaria con derechos de pesca</li> <li>BCT y FCS tienen derechos de acceso recíprocos sobre partes de los caminos forestales</li> </ul>

Tabla 26. Resumen de prácticas de BCT vinculadas a la gestión forestal. Fuente: elaboración propia

Activo sociocultural	Necesidad/Oportunidad	Mecanismo	Fechas	Gestión	Actores y gobernanza
Bucket Mill	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de uso y deterioro</li> <li>▪ Falta de interés por parte de Finzean Water Mills Trust</li> </ul>	<p>Donado por Finzean Water Mills Trust y National Museums of Scotland</p>	<p>Propiedad desde 1999</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reparaciones extensas para que vuelva a funcionar</li> <li>▪ Producción periódica de cubos de madera con fines comerciales</li> <li>▪ Visitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acuerdo con el hombre que tradicionalmente ha dirigido el molino</li> <li>▪ Historic Environmental Scotland</li> </ul>
Finzean Mill (Sawmill and Turning Mill)	<p>Deterioro y peligrosidad del aserradero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La parte principal fue una donación de Finzean Estate</li> <li>▪ Compra de hectáreas extra a Finzean Estate para completar la propiedad</li> </ul>	<p>Propiedad desde 1999</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reparaciones extensas para que vuelva a funcionar</li> <li>▪ Corte de madera para proyectos BCT</li> <li>▪ Visitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acuerdo con el hombre que tradicionalmente ha dirigido el molino (arrendamiento de terreno)</li> <li>▪ Historic Environmental Scotland</li> </ul>
Birse Community Hall	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Church of Scotland decidió vender el espacio en el libre mercado</li> <li>▪ Preocupación por el espacio, por su uso asociado al uso de Birse Kirk (adyacente)</li> </ul>	<p>Propiedad: compra en el mercado abierto</p>	<p>Propiedad desde 2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejoras en los terrenos alrededor del salón</li> <li>▪ Mejora del suministro de agua</li> <li>▪ Plantar avellanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acuerdo de gestión de 20 años con Birse Community Association (responsable del mantenimiento) sin pago de alquiler</li> <li>▪ -Reunión anual con Birse Community Association y Ecumenical Trust for Birse Kirk (ETBK)</li> </ul>
Birse Kirk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Church of Scotland decidió vender el espacio en el libre mercado</li> <li>▪ Preocupación por el futuro de la histórica parroquia de la comarca</li> </ul>	<p>Propiedad: compra en el mercado abierto</p>	<p>Propiedad desde 2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kirk ha sido administrado y mantenido por ETBK desde 2003</li> <li>▪ BCT es propietario del contenido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arrendamiento de reparación y mantenimiento por 25 años al ETBK</li> <li>▪ Reunión anual con Birse Community Association y Ecumenical Trust for Birse Kirk</li> </ul>

Old School	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Ayuntamiento de Aberdeenshire decidió vender el edificio en el mercado</li> <li>▪ Preocupación por la posible pérdida de los edificios históricos del antiguo colegio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrato de arrendamiento de 25 años de Aberdeenshire Council</li> <li>▪ Propiedad: compra en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parteneriado: 2001-2003</li> <li>▪ Propiedad desde 2003</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación oficina BCT</li> <li>▪ Obras y mejoras de edificación</li> <li>▪ Plan fallido para instalar un sistema de calefacción de astillado</li> <li>▪ Plan fallido para ubicar la guardería (Ballogie Nursery) junto con Finzean Primary School</li> <li>▪ Proyecto de participación para proponer ideas (maqueta colectiva 3D y talleres)</li> <li>▪ Archivo local</li> <li>▪ Trabajo de un año para mejorar el sitio y erigir la Millennium Stone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaboración con la escuela de primaria de Finzean (adyacente al viejo edificio)</li> <li>▪ Arcitechtural Heritage Fund para financiar el proyecto participativo</li> <li>▪ Población local: proporciona documentos al archivo</li> </ul>
Corsdadar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lugar histórico importante para la comunidad</li> <li>▪ Preocupación por la condición de abandono del sitio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arrendamiento de 25 años a Finzean Estate</li> </ul>	Desde 1999	BCT	
Ballogie soutar's shop	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupación por asegurar el edificio histórico y su contenido para beneficio de la comunidad local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propiedad de edificios</li> <li>▪ Donación de contenidos</li> <li>▪ Arrendamiento anual del terreno a Ballogie Estate</li> </ul>	Desde 1999	Ballogie Estate como propietario del suelo	

Tabla 27. Resumen de prácticas de BCT vinculadas a actividades socioculturales. Fuente: elaboración propia

#### 4.9.3 Aproximación a los resultados tangibles (producto)

La dilatada trayectoria del proceso de innovación que estudiamos exigiría de una evaluación comprehensiva de todos los ámbitos de trabajo de Birse Community Trust. Los resultados tangibles están vinculados a la actividad forestal de la organización, pero también a la participación ciudadana, la generación de empleo, la entrada de capital financiero o la generación de nuevos mecanismos de gobernanza. A continuación, reseñamos los resultados tangibles más destacados:

- Creación de una nueva organización comunitaria: Birse Community Trust.
- Implicación en la mejora de, al menos, 14 activos locales: The Forest of Birse Community, Slewdrum Forest, Balfour Forest, Finzean Sawmill, Bucket Mill, Birse Kirk, Birse Community Hall, Finzean Old School, Birse Parish Archive Building, Ballogie Soutar's Shop, Corsedadar, Finzean School Wood, Finzean Community Woods y Finzean Community Path.
- Más de 40 personas se han involucrado como *trustees* desde 1999, ocho como presidentes y cinco como patronos (BCT, 2020).
- Alrededor del 75 % del gasto anual se destinado al área Birse and Mid Deeside, y una media del 25 % al área local (comarca de Birse), con una distribución bastante equitativa entre las tres comunidades locales. El gasto total durante los primeros 14 años de actividad supera el millón de libras esterlinas (BCT, 2012). También se han generado empleos (un gerente, la empresa consultora, puestos de trabajo en BCTCo...).
- Casi dos millones de libras esterlinas, durante los primeros 17 años de actividad de BCT, provienen de fuentes externas al territorio, por lo que son una entrada de capital financiero.

#### 4.10 Efectos

Después de más de 20 años de actividad de BCT, existen múltiples efectos de carácter más intangible con una repercusión significativa sobre el territorio (comarca de Birse) y más allá de este. Algunos de los resultados a largo plazo del proceso que podemos identificar son:

- Mejora de la productividad de la masa forestal y configuración de nuevos usos forestales (multifuncionalidad).
- Recuperación y revalorización del patrimonio natural (material e inmaterial) del territorio a través de la gestión de los derechos ancestrales, bosques y varios bienes de interés local:

“One can't underestimate what it's achieved. In terms of the amount of forestry it owns and manages, in the way it's managed to safeguard that, it's got the community on board to get those rights. The category A listed buildings in its ownership are incredible. More needs to

be done, but that's incredible that they've even had the foresight to see that and safeguard them" [BCT\_06. Miembro de BCT y técnico en el proyecto Old School].

- Aumento de la conciencia social en la comunidad local sobre el valor del entorno natural, en términos ambientales, económicos y socioculturales.
- Reconocimiento nacional de la capacidad de la comunidad local, a través de BCT, para gestionar bosques y promover el desarrollo rural de una forma exitosa y, además, pionera en Escocia. Una prueba de ello son los numerosos premios y acuerdos: Scottish Community of the Year Awards, 1999; Scotland Finest Woodlands 2002; Partenariado con Forestry Commission (Forestry Commission Scotland, 2004); primera organización comunitaria en Escocia invitada al Rural Development Council en 2008:

"This could sound arrogant, but BCT knew how to set up a viable community business. And, there was nobody around who had anything useful or interesting to tell us, at one level. I mean, again, strategic initiatives that BCT took were, for example, if you go back, you'll see that BCT won, in a set of awards, the first ever, Scottish Community Business of the Year award. It was also the first community to win forestry awards for woodland management. And BCT did these things and won them and never went back again, because winning them wasn't, you know, it was helpful with funders, for grants, but its main thing was to show the community that the standards they were experiencing with BCT were high standards [...] it's, gives local people a sort of validation of what they're doing" [BCT\_04. Anterior gerente en BCT y principal actor innovador e impulsor de la iniciativa].

- Mejora de la coordinación entre los actores locales a través de nuevos mecanismos de gobernanza local. En 2014 había más de 40 personas diferentes en la comunidad que desempeñaban puestos de gestión en BCT, asociaciones comunitarias, consejos comunitarios y otras entidades, alrededor del 7% de los habitantes del Registro Electoral de la comarca de Birse.
- Reducción de los desequilibrios de poder en la comunidad local y distribución más justa de la propiedad de la tierra. Mejora de las relaciones de la comunidad local (sociedad civil) con los grandes latifundistas en la medida que accedieron a ceder los derechos y, ahora, la comunidad local también es propietaria de tierras.
- Refuerzo del sentido del lugar y la identidad territorial.
- Capacidad de la comunidad local y miembros de BCT de llevar a cabo proyectos que contribuyen al desarrollo local de una forma sostenible en el tiempo: "people are much more open minded. The trustees are much more open minded and much more positive. Yes, let's make it happen. They feel more empowered, more than they did, which is definitely a positive step" [BCT\_01. Gerente en BCT].

- Influencia en la construcción de un nuevo marco legal a nivel nacional para la reforma de la propiedad de la tierra: “BCT\_04 helped to draft the Land Reform bill. So, I would say that, Birse Community Trust, under the banner of BCT\_04, would have been instrumental in that. This would have been a showcase of how it can work” [BCT\_01. Gerente en BCT].





## **PARTE V. CONCLUSIONES**

### **1 PRINCIPAL CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Los paradigmas del desarrollo territorial se han centrado en la importancia de las redes durante más de un cuarto de siglo (Lowe et al., 1995; Murdoch, 2000). Durante este tiempo, las tendencias socioculturales, económicas y demográficas cambiantes han ido reconfigurando las redes territoriales de las comunidades rurales y las formas de coordinación, con nuevos participantes que introducen diferentes actitudes, habilidades y vínculos. El pensamiento contemporáneo sobre el desarrollo territorial continúa reconociendo la importancia de los vínculos sociales, dentro de las zonas rurales y entre territorios, para responder a necesidades, capitalizar oportunidades locales y explotar los recursos específicos (OCDE, 2018). Es aquí, precisamente, donde la innovación social adquiere un papel destacado.

La innovación social expande los paradigmas contemporáneos de desarrollo territorial en áreas rurales, caracterizando la dinámica de transformación en las relaciones sociales como innovación (Neumeier, 2012), en lugar de solo un medio para introducir innovaciones en las comunidades locales (Naldí et al., 2015). A través de la reconfiguración de las relaciones sociales entre actores, las comunidades rurales conciben nuevas iniciativas que construyen capital social y cultural, y que ayudan a adaptarse a los cambios externos y a ser más resilientes (Cheshire et al., 2015).

Este estudio se inicia con un interrogante que nos acompaña a lo largo de toda la investigación: ¿Qué elementos son clave en la emergencia y desarrollo de la innovación social en territorios rurales? Se trata de una pregunta exploratoria con un doble fin: a) mejorar la categorización de la innovación social desde una perspectiva territorial y b) considerar la innovación social específicamente en territorios rurales. En los párrafos que prosiguen daremos respuesta a la preguntas de investigación y sintetizaremos algunas ideas clave para apoyar la innovación social (Objetivo de investigación 4). Es necesario señalar de nuevo que para esta publicación, por motivos de extensión, la investigación se ha sintetizado en tres casos de estudio, uno por territorio (Eivissa, Formentera y parroquia de Birse). Sin embargo, las conclusiones que se dibujan en este capítulo están construidas sobre el conjunto de la investigación original y, por tanto, se inspiran en un conjunto de datos y casos de estudio más amplio.

A continuación, destacamos una serie de elementos clave en la emergencia y desarrollo de procesos socialmente innovadores en territorios rurales. Aunque los resultados permiten identificar una multitud de elementos clave, aquí destacamos aquellos que han emergido con mayor intensidad. Se trata de elementos que tienen una lectura posible para cualquier iniciativa de innovación social en

territorios rurales (incluso más allá de lo rural), y que significan la contribución más original de la investigación a la literatura sobre innovación social y desarrollo territorial en áreas rurales.

### **1.1 Combinar necesidades (problemas) y oportunidades**

Uno de los elementos clave se refiere a la combinación de necesidades y oportunidades. Las necesidades son importantes en la emergencia de los procesos de innovación social. La existencia de un problema, necesidad o demanda que afecte con relativa urgencia a un grupo de actores contribuye a la movilización de la masa crítica suficiente para pasar de las acciones preparativas a las primeras fases de reconfiguración de las relaciones sociales. En este sentido, un origen externo de las necesidades facilita que se perciban las ventajas de la innovación y reduce la posibilidad de resistencias. Una urgencia elevada activa con mayor rapidez la participación de los actores y la innovación en las relaciones sociales. Y un alcance social colectivo (la comunidad local en su conjunto) hace probable una reconfiguración más intensa, por la diversidad de actores que se puede llegar a involucrar. Las oportunidades, por su parte, contribuyen al desarrollo de la innovación social, en particular a su evolución y persistencia en el tiempo. Los procesos que identifican aspiraciones de los actores y ponen en valor recursos ociosos del territorio consiguen resultados más transformadores y tienden a ganar continuidad, con nuevos objetivos, nuevos ámbitos de actuación y nuevos actores. Además, reducen la posibilidad de que el proceso se desvanezca cuando se resuelven las demandas o problemas iniciales.

### **1.2 Dotación de capital territorial**

Otro de los elementos clave en la emergencia y desarrollo de la innovación social está vinculado con la disponibilidad de recursos territoriales o capital territorial, y su incidencia en las capacidades de los procesos en cuestión. En particular, destacamos cuatro formas de capital territorial que condicionan los procesos de innovación social:

- Capital humano: clave en todos los casos para identificar oportunidades, construir narrativas y gestionar redes (internas y, sobre todo, externas).
- Capital financiero: necesario en las etapas iniciales de la innovación y –especialmente– en su desarrollo. Aunque el capital financiero externo, en particular el público, es vital en muchos casos, contar con capital financiero flexible en el área local durante las primeras fases de la iniciativa socialmente innovadora puede ser también decisivo. En este sentido, la implicación de un gobierno local como actor interno resulta un gran impulso al capital financiero.

- Capital social: las redes externas al territorio, especialmente las tipo *linking*, destacan en la introducción de nuevo conocimiento, recursos financieros o legitimación legal. El capital social *bonding* o de cohesión facilita la difusión y adopción rápida de innovaciones sociales a través de los lazos existentes entre la población local o un grupo social determinado. El capital social *bridging* permite reducir el riesgo de los procesos socialmente innovadores al crear puentes entre grupos sociales diferentes (reducción del conflicto).
- Capital natural: es un elemento con potencial para aglutinar gran parte de las necesidades y oportunidades que motivan los procesos de innovación social en áreas rurales, tanto su emergencia como su desarrollo. Las innovaciones sociales pueden emerger como respuesta a una amenaza al entorno natural y/o como una forma de poner en valor y al servicio de la sociedad local los activos naturales del territorio (desde bosques hasta el paisaje agrario o la propia actividad agrícola).

Cada uno de estos cuatro capitales territoriales no actúa de forma aislada en la innovación social, sino combinada. Es decir, es la interacción entre las distintas formas de capital territorial (el capital territorial en su conjunto) lo que permite su puesta en valor en los procesos socialmente innovadores. Por ejemplo, el capital humano es estratégico para la valorización del capital natural, el establecimiento de redes hacia fuera del territorio y el aumento del capital financiero. El capital social contribuye a reforzar el capital humano (atracción de conocimiento) y a atraer capital financiero. Y el capital natural es un elemento de cohesión interna (pertenencia) y compromiso entre una red de actores.

Las dotaciones de capital territorial están condicionadas por el propio territorio, en concreto, por las condiciones geográficas y el modelo de desarrollo del mismo. El territorio condiciona elementos tan importantes como el capital natural disponible; la capacidad de atraer capital humano, capital financiero y capital social externo (proximidad a áreas urbanas, modelo turístico); o la conformación de vínculos de cohesión (insularidad). En consecuencia, también condiciona las posibilidades de evolución de la iniciativa (de las necesidades y oportunidades que la motiva o de las narrativas y de la intensidad de las reconfiguraciones en las relaciones sociales).

### **1.3 Incorporación de actores públicos en la escala local**

Otro de los elementos que puede devenir clave en los procesos de innovación social en áreas rurales es la participación de los actores públicos. Aunque su rol es controvertido en la literatura de innovación social, nuestra investigación demuestra que la implicación de los actores públicos es una demanda presente en las narrativas de innovación social y que, efectivamente, tienen un papel en los diferentes procesos estudiados, normalmente como actores externos y con un rol de financiación, aunque no exclusivamente.

Existe una relación positiva entre descentralización política territorial y grado de implicación de los actores públicos en los procesos de innovación social, si bien esto depende también de la densidad y diversidad de actores en el territorio. Los actores públicos locales, cuando el grado de descentralización a esta escala es suficiente (en competencias y recursos), pueden devenir auténticos protagonistas de la innovación social, liderando las acciones preparativas para su emergencia y los recursos económicos para su desarrollo. Incluso cuando la descentralización política es débil (caso de Escocia), los gobiernos regionales y nacionales tienen margen para promover la emergencia y el desarrollo de iniciativas socialmente innovadoras a través de la configuración de marcos institucionales y de políticas públicas que provean de apoyo legal y financiero, y estimulen la auto-organización de redes en la escala local. El caso escocés, por ejemplo, persigue este fin mediante el acceso de las comunidades locales a la propiedad y gestión de activos, un enfoque cercano al *asset-based local development*. No obstante, en este caso, los canales de transmisión y acompañamiento en la escala local deben diseñarse con atención a las dotaciones –disparas– de capital territorial de cada área y a los potenciales conflictos.

En este sentido, esta investigación pone en duda la idea de la innovación social en las zonas rurales exclusivamente como una tercera vía entre el mercado y el sector público, tal como se promueve a veces a nivel europeo (BEPA, 2010; Comisión Europea, 2010), y va más allá del “necessary engagement of civil society actors” propuesto por Polman et al. (2017). Aunque a lo largo de la investigación se defiende e ilustra el rol de la sociedad civil en la innovación social, esto no significa minusvalorar el papel del sector público, sino reconocer la gran importancia del primero. Como advierten Fougère, Segercrantz y Seeck (2017), asumir la narrativa de la innovación social como una respuesta de la sociedad civil a problemas que no resuelve el mercado ni el estado puede encubrir la retirada del sector público de algunos ámbitos fundamentales de la sociedad, amparada en los postulados neoliberales.

En este sentido, el sector público –también las universidades y centros de investigación–, desde nuestro punto de vista, debe incrementar su presencia en las zonas rurales y actuar como agente intermediario, cuando no protagonista, facilitando el intercambio de conocimientos e información con las comunidades, contribuyendo a fortalecer sus capacidades y fomentando actividades de co-construcción y co-aprendizaje. Esto implica la (re)configuración de marcos institucionales que i) garanticen la descentralización y desconcentración de las instituciones públicas, e ii) introduzcan un componente innovador en la (co)elaboración de políticas públicas para reformar problemas estructurales a través de nuevas relaciones sociales. Estas cuestiones convendría considerarlas en el diseño de la futura política europea de innovación social (Slee & Mosdale, 2020).

#### **1.4 Incorporación de actores facilitadores locales, actores neutrales y una lógica intermedia**

Los actores facilitadores locales son clave en la emergencia y desarrollo de la innovación social en la medida que crean las condiciones para la reconfiguración de las relaciones sociales desde el propio territorio, animando a la reflexión, visibilizando las ventajas de la innovación y diseñando mecanismos de coordinación adaptados a la realidad de la red de actores. De forma similar, otro tipo de actor –complementario– que puede ser clave en la innovación social es el actor “neutral”. Cuando los procesos conllevan conflictos internos o, especialmente, cuando participan los actores públicos, el recurso a actores que se perciben como neutrales facilita la conformación de la red. Aunque varíe según el proceso específico, los técnicos de instituciones públicas o las cooperativas son actores percibidos como más neutrales que los políticos o el propio gobierno local, respectivamente.

En esta línea, las entidades de la Economía Social y el Tercer Sector constituyen la lógica intermedia necesaria para aglutinar la acción y coordinación de los actores de iniciativas de innovación social, de acuerdo con mecanismos participativos y una relativa flexibilidad para interactuar entre las lógicas de estado, mercado y comunitaria. El ejemplo del modelo *development trust* es interesante en este sentido, como núcleo de iniciativas locales lideradas por la sociedad civil, si bien debiera complementarse con un grado suficiente de descentralización política en la escala local. De ahí el interés de importar y adaptar este modelo al contexto rural español (y no sólo el rural). Las empresas comunitarias podrían ser una herramienta complementaria a la labor de los ayuntamientos y los GAL, con las que la sociedad civil puede obtener protagonismo, por ejemplo, en la gestión de determinados activos locales, con la retención del control sobre los beneficios que pudieran derivarse. Así, y con un adecuada dotación económica y técnica, al menos al inicio, se podrían impulsar innovaciones sociales con un componente más potente de ciudadanía.

#### **1.5 Construcción de liderazgos colectivos “fuertes”**

La construcción de liderazgos es necesaria para conducir los procesos socialmente innovadores y mantenerlos en el tiempo. Si bien los liderazgos individuales pueden ofrecer resultados exitosos cuando se apoyan sobre figuras legitimadas y flexibles a la participación de otros actores de la red, son los liderazgos colectivos fuertes los que retienen mayor potencial en términos de innovación social. Este tipo de liderazgo implica i) la participación de varios actores representativos de los diferentes intereses de la red –que no es sinónimo de una inclusión holística de toda la red–, ii) el establecimiento de mecanismos de coordinación que se dirijan explícitamente a combinar la pluralidad de la red y gestionar el conflicto, iii) la ampliación de los beneficios de capacidad de

gobernanza a un número de actores más amplio, y iv) la reducción de los desequilibrios en las relaciones de poder.

## 2 ORIENTACIONES PARA APOYAR LA INNOVACIÓN SOCIAL EN ÁREAS RURALES

La innovación social consiste, en esencia, en innovar en las relaciones sociales, un fenómeno que aparece insertado en iniciativas más amplias, no de forma aislada. De ahí que en nuestra investigación hayamos caracterizado procesos de innovación social que se originan en iniciativas, podríamos decir, “socialmente innovadoras”. En última instancia, son procesos de desarrollo territorial que incorporan un componente de innovación social. Esta precisión es muy importante a la hora de plantear orientaciones para apoyar la innovación social (Objetivo de investigación 4). Es complejo imaginar políticas públicas exclusivamente dirigidas a estimular reconfiguraciones en las relaciones sociales de una comunidad local. Parece más sensato intentar fomentar la innovación social como parte de iniciativas más amplias de desarrollo local en áreas rurales. No obstante, existen también elementos transversales que, aunque indirectamente, pueden aumentar la capacidad socialmente innovadora de un territorio. A continuación, sintetizamos algunas orientaciones agrupadas en dos niveles: a) orientaciones de apoyo a iniciativas territoriales socialmente innovadoras y b) orientaciones transversales de apoyo a la capacidad territorial de innovación social.

Las orientaciones para el apoyo a iniciativas territoriales socialmente innovadoras se dirigen a iniciativas en las cuales se producen reconfiguraciones significativas en las relaciones sociales de los actores que intervienen. Son medidas, por tanto, encaminadas a reforzar la iniciativa en su conjunto y, sobre todo, a intensificar el proceso de innovación social que incorporan:

- Diseñar narrativas que proyecten un futuro a partir de las oportunidades territoriales de las comunidades locales para la transición hacia sostenibilidad, en las que la acción colectiva y el protagonismo de la sociedad civil deben ocupar un puesto central. Los gobiernos supralocales pueden impulsar macro-narrativas *top-down* adaptables a la escala local, que motiven nuevas actitudes y reconfiguraciones en el conjunto de las relaciones sociales. El *EU Green Deal* o los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por ejemplo, son un buen marco para articular narrativas de innovación social desde la escala internacional hasta la local (SIMRA, 2020). La academia, los actores públicos y las organizaciones de la Economía Social, con un enfoque transdisciplinar, pueden desempeñar un papel activo al identificar y proporcionar conceptos e ideas que generalmente no se encuentran en las narrativas *bottom-up* (por ejemplo, las ideas incluidas en el Green Deal), enriqueciendo el significado de estas narrativas y fortaleciendo el proceso de innovación en su conjunto.

- Incrementar la presencia de actores públicos (tanto de gobierno, como universidades y otros organismos públicos) en las áreas rurales a través de la descentralización y desconcentración. Fomentar un papel intermediador entre la comunidad local y actores externos, además de un eje de intercambio de conocimientos e información con las comunidades, contribuyendo a fortalecer sus capacidades y fomentando actividades de co-construcción y co-aprendizaje.
- Impulsar la figura del facilitador local como actor percibido “neutral”, directamente desde el sector público (agentes de desarrollo local o técnicos de GAL) o a través de la Economía Social. Deben contar con recursos y capacidades para animar la reflexión de los actores, la construcción de narrativas y contribuir a la generación de capital social, interno (cohesión y entre grupos) y hacia fuera; siempre ligado a proyectos y retos territoriales.
- Aplicar métodos participativos en la resolución de problemas locales, como *scenario planning*, investigación-acción o *citizen science*. Se deben diseñar mecanismos que reconozcan la existencia de conflictos y ayuden a su gestión (o resolución, si es posible).
- Incentivar el liderazgo de las entidades de la Economía Social y el Tercer Sector en iniciativas de desarrollo local y como actor intermediario (entre escalas territoriales), a través de la conformación de redes amplias que incluyan las tres lógicas (estado, mercado y comunitaria).
- Generar incentivos a la ciudadanía para involucrarse en entidades de la Economía Social. Animar la gestión y propiedad de activos locales por parte de la sociedad civil a través de este tipo de entidades (creación de nuevos marcos legales), como un medio para potenciar iniciativas locales socialmente innovadoras.
- Habilitar fondos de financiación flexibles para iniciativas locales socialmente innovadoras que puedan implementarse a través de entidades de la Economía Social.

Las orientaciones transversales de apoyo a la capacidad territorial de innovación social persiguen crear las condiciones sociales para aumentar la disposición a reconfigurar relaciones sociales en las comunidades locales en las situaciones que lo requieran. Pueden ser medidas que i) abordan brechas educativas, culturales o tecnológicas (Ludvig, 2018), ii) aumentan las libertades políticas (democracia directa, derechos sociales, oportunidades para el diálogo político, transparencia y rendición de cuentas, etc.) (Reinstaller, 2013), o iii) reducen el predominio de la lógica de mercado y los desequilibrios estructurales en la sociedad (regulación del mercado, refuerzo del Estado del Bienestar, economía de los cuidados, economía feminista, reducción de la pobreza, refuerzo de la esfera comunitaria, etc.).





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, J., & Malhotra, N. K. (2005). An Integrated Model of Attitude and Affect: Theoretical Foundation and an Empirical Investigation. *Journal of Business Research*, 58(4), 483-493. 10.1016/S0148-2963(03)00138-3.
- Alburquerque, F. (1996). *Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico: una respuesta a las exigencias del ajuste estructural*. Santiago de Chile: iLPes.
- Alburquerque, F. (2002). *Desarrollo Económico Territorial. Guía para Agentes*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria.
- Aliança Mar Blava. (2014). *Memoria Anual de 2014*. Retrieved from <https://www.marblava.org> Accessed 5 November 2017.
- Anthopoulou, T., Kaberis, N., & Petrou, M. (2017). Aspects and Experiences of Crisis in Rural Greece. Narratives of Rural Resilience. *Journal of Rural Studies*, 52, 1-11. 10.1016/j.jrurstud.2017.03.006.
- Associació de veïns de's Rafal Trobat. (s.f). Associació de Veïns de's Rafal Trobat . Retrieved from <http://www.rafaltrobat.es>. Accessed 5 November 2020.
- Avelino, F., & Wittmayer, J. M. (2016). Shifting Power Relations in Sustainability Transitions: A Multi-Actor Perspective. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18(5), 628-649. 10.1080/1523908X.2015.1112259
- Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., . . . O'Riordan, T. (2019). Transformative Social Innovation and (Dis)Empowerment. *Technological Forecasting & Social Change*, 145, 195-206. 10.1016/j.techfore.2017.05.002
- Aydalot, P. (1986). *Milieux Innovateurs en Europe*. Paris: Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI).
- Ayob, N., Teasdale, S., & Fagan, K. (2016). How Social Innovation 'Came to be': Tracing the Evolution of a Contested Concept. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635-653. 10.1017/S004727941600009X
- BCT. (1999). *BCT Update. Issue 1 June 1999*.
- BCT. (2012). *BCT Suppliers Lists - the Geographic Distribution of BCT Expenditure 1999-2012*.
- BCT. (2013). *AGM Attendance Records 1999-2013 the First 15 Years*.
- BCT. (2014). *Annual Report 2014*. Retrieved from <https://www.birsecommunitytrust.org.uk/wp-content/uploads/2020/04/ANNUAL-REPORT-2014-v2.pdf> Accessed 15 September 2018.
- BCT. (2015). *Annual Report 2015*. Retrieved from <https://www.birsecommunitytrust.org.uk/wp-content/uploads/2020/04/BCT-Annual-Report-2015.pdf> Accessed 16 September 2018.
- BCT. (2016). *Annual Report 2016*. Retrieved from <https://www.birsecommunitytrust.org.uk/wp-content/uploads/2020/04/ANNUAL-REPORT-2016.pdf> Accessed 16 October 2018.
- BCT. (2017). *Annual Report 2017*. Retrieved from <https://www.birsecommunitytrust.org.uk/wp-content/uploads/2020/04/BCT-Report-2018-Digital-Version.pdf> Accessed 16 October 2018.
- BCT. (2020). *BCT Trustees-Patrons 1999-2020*. Retrieved from <https://www.birsecommunitytrust.org.uk/wp-content/uploads/2020/04/BCT-Trustees-Patrons-1999-2020-1.pdf> Accessed 16 October 2018.
- Becattini, G. (1987). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna: Ed. il Mulino.
- Becattini, G. (1990). The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion. In F. Pyke, G. Becattini & W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*. Geneva: ILS.

- Becattini, G. (1999). *L'industrializzazione leggera della Toscana* (1<sup>a</sup> ed.). Milano: F. Angeli.
- Becattini, G. (2004). *Industrial Districts*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Becattini, G., Bellandi, M., & DePropris, L. (2009). Critical Nodes and Contemporary Reflections on Industrial Districts: An Introduction. In Becattini, G., Bellandi, M., & DePropris, L. (Ed) (2009). *A handbook of industrial districts*. Cheltenham, Gloucestershire: Edward Elgar Publishing.10.4337/9781781007808
- BEPA. (2010). *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Birse Community Trust. (sf). Birse Community Trust. Retrieved from <http://www.birsecommunitytrust.org.uk/index.html> Accessed 25 September 2018.
- Birse parish deer management group. (2018). *Report on Deer Management 2016-2017*. Birse parish deer management group. Retrieved from <https://www.birsecommunitytrust.org.uk/wp-content/uploads/2020/04/BP-DMG-Deer-Rpt-2016-17-v3.pdf> Accessed 15 September 2018.
- Bock, B. (2012). Social Innovation and Sustainability; How to Disentangle the Buzzword and its Application in the Field of Agriculture and Rural Development. *Studies in Agricultural Economics*, 114(2), 57-63. 10.7896/j.1209
- Bock, B. (2016). Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection. *Sociologia Ruralis*, 56(4), 552-573. 10.1111/soru.12119
- Bock, B., Kovacs, K., & Shucksmith, M. (2015). Changing Social Characteristics, Patterns of Inequality and Exclusion . In K. Copus, & P. De Lima (Eds.), *Territorial cohesion in rural Europe* (pp. 193-211). Abingdon: Routledge.
- Boisier, S. (2016). “Desarrollo (local), ¿de qué estamos hablando?”. In J. Noguera (Ed.), *La visión territorial y sostenible del desarrollo local: una perspectiva multidisciplinar*. (pp. 23-46). Valencia: Universitat de València.
- Boix, R. (2013). Sistemas locales innovadores en la economía española. In J. A. Camacho, & Y. Jiménez (Eds.), *Desarrollo Regional Sostenible en tiempos de crisis* (pp. 53-72). Granada: Universidad de Granada.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2013). *Analyzing Social Networks*. CA: Sage.
- Bort, E. (2012). Remote and Scanty: Scotland's Local Democracy Deficit. *Scottish Affairs*, 81 (First Series)(1), 68-97. 10.3366/scot.2012.0044
- Bosworth, G., Price, L., Hakulinen, V., & Marango, S. (2020). Rural Social Innovation and Neo-Endogenous Rural Development. In E. Cejudo, & N. Francisco (Eds.), *Neoendogenous development in rural areas: Results and lessons* (pp. 21–32). Cham: Springer.
- Bosworth, G., Rizzo, F., Marquardt, D., Strijker, D., Haartsen, T., & Aagaard-Thuesen, A. (2016). Identifying Social Innovations in European Local Rural Development Initiatives. *Innovation: The European Journal of Social Science Research* , 29(4), 442-461. 10.1080/13511610.2016.1176555
- Bouchard, M. J., Trudelle, C., Briand, L., Klein, J. L., Levesque, B., Longtin, D., & Pelletier, M. (2015). A Relation Database for Better Understanding the Impacts of Social Innovation on Social Transformation. In Nicholls et al (Ed.), *New frontiers in social innovation research* (pp. 69-85). Hampshire: Pagrave Maxmillan.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. 10.3316/QRJ0902027
- Brenner, N. (1999). Globalisation as Reterritorialisation: The Re-Scaling of Urban Governance in the European Union. *Urban Studies (Edinburgh, Scotland)*, 36(3), 431-451.

- Buciega, A. (2009). *Capital Social en el Marco de los Grupos para el Desarrollo Rural LEADER*. Tesis doctoral. Universitat de València.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 82, 42-51. 10.1016/j.techfore.2013.05.008
- Calatrava-Requena, J. (2013). La Innovación en el Pensamiento Económico: Consideraciones Sobre su Papel en el Desarrollo Endógeno de los Territorios Rurales y en el Sector Agroalimentario. *Cuaderno de Estudios Agroalimentarios*, 6, 15-42.
- Callander, R. (2000). *History in Birse*. Scotland: Birse Community Trust.
- Callander, R. (2003). *The History of Common Land in Scotland*. Caledonia Centre for Social Development. Retrieved from [http://radicalimagination.co.uk/assets/com/commonweal\\_1.pdf](http://radicalimagination.co.uk/assets/com/commonweal_1.pdf) 05/05/20192019. Accessed 25 September 2019.
- Callander, R. (2004). *The Forest Heritage of Birse Parish*. Retrieved from <https://www.birsecommunitytrust.org.uk/wp-content/uploads/2020/04/The-Forest-Heritage-of-Birse.pdf> Accessed 25 September 2018.
- Camagni, R. (2009). Territorial Capital and Regional Development. In Capello, R. & Nijkamp, P. (2009). *Handbook of regional growth and development theories* (pp. 118-132). Cheltenham: Edward Elgar.
- Camagni, R., & Maillat, D. (2006). *Milieux innovateurs*. Paris: Economica
- Camarero, L., Cruz, F., González, M., Del Pino, J. A., Oliva, J., & Sampedro, R. (2009). *La Población Rural de España. De los Desequilibrios a la Sostenibilidad Social*. Barcelona: Fundación La Caixa.
- Cardona, J. R. (2017). Peculiaridades del turismo de Formentera. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(1), 555-578.
- Castro, J., Cressey, P., Kaderabkova, A., Luna, A., Moghadam-Sadam, S., Terstriep, J., . . . Ziauberyte, R. (2016). *Social Innovation Evaluation Toolbox*. Gelsenkichen: Institute for Work and Technology. Retrieved from [http://www.simpact-project.eu/tools/toolbox\\_evaluation\\_web.pdf](http://www.simpact-project.eu/tools/toolbox_evaluation_web.pdf) Accessed 17 October 2017.
- CBPAE. (2020). Estadístiques. Consell Balear de la Producció Agrària Ecològica. Retrieved from [http://www.cbpaee.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16&Itemid=139&lang=cat](http://www.cbpaee.org/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=139&lang=cat) Accessed 17 October 2020.
- Ceña, F. (1992). Transformaciones del mundo rural y políticas agrarias. *Revista de Estudios Agrosociales*, (162), 11-35.
- Cheshire, L., Esparcia, J., & Shucksmith, M. (2015). Community Resilience, Social Capital and Territorial Governance. *Ager* (18), 7-38.
- Comisión Europea (2001). *Comunicación de la comisión desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: estrategia de la unión europea para un desarrollo sostenible (propuesta de la comisión ante el Consejo Europeo de Gotemburgo) COM/2001/0264 Final* Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52001DC0264&from=ES>. Accessed 17 November 2016.
- Comisión Europea (2006). *El Enfoque LEADER. Guía Básica*. Luxemburgo. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea (2010). *Europe 2020-European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Luxembourg: European Commission

- Consell d'Eivissa. (2020). Portal de Transparència del Consell D'Eivissa. Retrieved from <http://transparencia.conselldeivissa.info/?lang=es> Accessed 23 October 2020.
- Cooke, P. (1996). Reinventing the Region: Firms, Clusters and Networks in Economic Development. In P. Daniels, & W. Lever (Eds.), *The global economy in transition*. Harlow: Longman.
- Cooke, P., & Morgan, K. (2000). *The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation*. Oxford: OUP Oxford.
- Copus, A. K., Courtney, P., Dax, T., Meredith, D., Noguera, J., Shucksmith, M., & Talbot, H. (2011). *EDORA: European Development Opportunities for Rural Areas*. ESPON Final Report.
- Copus, A. K., & de Lima, P. (2015). *Territorial Cohesion in Rural Europe*. London: Routledge.10.4324/9780203705001
- Copus, A., Perjo, L., Berlina, A., Jungsberg, L., Randall, L., & Sigurjónsdóttir, H. R. (2017). *Social Innovation in Local Development: Lessons from the Nordic Countries and Scotland*. Stockholm: Nordregio.
- Costamagna, P., & Larrea, M. (2017). *Actores Facilitadores del Desarrollo Territorial. Una Aproximación desde la Construcción Social*. Bilbao: Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto.
- Crevoisier, O. (2011). Beyond Territorial Innovation Models: The Pertinence of the Territorial Approach. *Regional Studies*, 48(3), 551-561. 10.1080/00343404.2011.602629
- CRISES. (2020). CRISES Web Page. Retrieved from <https://crises.uqam.ca/espagnol/> Accessed 2 January 2020.
- Cuervo, L. M. (1998). Desarrollo económico local: leyendas y realidades. *Territorios: Revista de Estudios Regionales y Urbanos*, (1), 9-24.
- Dargan, L., & Shucksmith, M. (2008a). LEADER and Innovation. *Sociologia Ruralis*, 48(3), 274-291. 10.1111/j.1467-9523.2008.00463.x
- Dax, T., Strahl, W., Kirwan, J., & Maye, D. (2016). The LEADER Programme 2007-2013. Enabling Or Disabling Social Innovation and Neo-Endogenous Development? Insights from Austria and Ireland. *European Urban and Regional Studies*, 23(1), 56-68.
- Del Valle, L., Murray, I., Pons, G. X., & Calvo, J. (2017). *Capacidad de Carga Socioambiental de la Isla de Eivissa. Estado de la Cuestión*. Mallorca: Societat d'Història Natural de les Balears. Retrieved from [https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=od\\_\\_\\_\\_\\_1693::4b256b6e4ff63a4ff8fb60740b06aee1](https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=od_____1693::4b256b6e4ff63a4ff8fb60740b06aee1) Accessed 26 November 2018.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.). London: SAGE.
- DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2002). *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Dijkstra, L., & Poelman, H. (2008). *Remote Rural Regions: How Proximity to a City Influences the Performance of Rural Regions*. Brussels: European Commission.
- Dufresne, C. (2012). *Une communauté apprenante, innovante et solidaire : le cas de Saint-Camille comme modèle porteur de développement rural*. Retrieved from <https://constellation.uqac.ca/2703> Accessed 14 June 2017.
- Eder, J. (2018). Innovation in the Periphery: A Critical Survey and Research Agenda. *International Regional Science Review*, 42(2), 119-146. 10.1177/0160017618764279

- Edquist, C. (1997). *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. London: Pinter Publishers/Cassell Academic.
- Esparcia, J. (2000). The LEADER Programme and the Rise of Rural Development in Spain. *Sociologia Ruralis*, 40(2), 200-207.
- Esparcia, J. (2017). *Capital Social y Desarrollo Territorial: Redes Sociales y Liderazgos en las Nuevas Dinámicas Rurales en España*. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Esparcia, J., Buciega, A., & Noguera, J. (2002). Las Agrupaciones Locales de Desarrollo Rural Como Instrumentos de Desarrollo, Cambio y Nueva Gobernanza en Los Territorios Rurales. *Cooperativismo y Economía Social*, 24, 59-76.
- Esparcia, J., & Escribano, J. (2015). Del Enfoque LEADER al Enfoque Territorial y al Desarrollo Local Participativo. In R. Compés, J. M. García Álvarez & J. Aguilar (Eds.), *Redes de innovación y desarrollo local en el medio rural* (pp. 48-70). Madrid: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.
- Esparcia, J., Escribano, J., & Buciega, A. (2015). A Perspective of LEADER Method in Spain Based on the Analysis of Local Action Groups. In L. Granberg, K. Andersson & I. Kovach (Eds.), *Evaluating the LEADER approach to rural development. grass-roots experiences of the LEADER programme* (pp. 33-51) Ashgate Publisher.
- Esparcia, J., Escribano, J., & Sánchez, D. (2017). Los Territorios Rurales. In J. Romero (Ed.), *Geografía Humana de España* (pp. 367-448). Valencia: Tirant lo Blanch-Universitat de València.
- Esparcia, J., Escribano, J., & Serrano, J. J. (2015). From Development to Power Relations and Territorial Governance: Increasing the Leadership Role of LEADER Local Action Groups in Spain. *Journal of Rural Studies*, 42, 29-42. 10.1016/j.jrurstud.2015.09.005
- Esparcia, J., & Noguera, J. (2001). Los Espacios Rurales en Transición. In J. Romero (Ed.), *La periferia emergente. La Comunidad Valenciana en la Europa de las regiones* (pp. 343-372). Barcelona: Ariel.
- Esparcia, J., & Serrano, J. J. (2016). Analysing Social Networks in Rural Development: A Gender Approach. *International Review of Social Research*, 6(4), 206-220. 10.1515/irsr-2016-0023
- Esparcia, J. (2009). La Formación para el Desarrollo Local. Reflexiones del Perfil Profesional y las Ofertas Formativas en Desarrollo Local. Paper presented at the VII Coloquio de Desarrollo Local. La organización territorial del Desarrollo Local en España, 271-310.
- European Commission. (2010). *Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2010). *Europe 2020 – European Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth*. Luxembourg: European Commission.
- European Commission. (2014). *Community-Led Local Development*. Luxembourg: European Commission. 10.2776/2575
- ENRD. (2018). Digital and Social Innovation in Rural Services. The European Agricultural Fund for Rural Development. European Network for Rural Development Retrieved from [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/enrd\\_publications/publi-eafrd-brochure-07-en\\_2018-0.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/enrd_publications/publi-eafrd-brochure-07-en_2018-0.pdf) Accessed 21 December 2020.
- Eurostat. (2010). *Eurostat Regional Yearbook 2010*. Luxembourg: Eurostat – European Union.
- Evers, A., & Laville, J. (2004). *The Third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.10.4337/9781843769774
- Farrell, G. (2000). *Social Competitiveness. Creating a Territorial Development Strategy in the Light of the LEADER Experience*. (No. 6). LEADER Observatory.

- Faulds, A. (s.f.) *A Refreshed Map for Local Government in Scotland*. Retrieved from <http://newmunicipalism.ballotbox.scot/wp-content/uploads/2020/01/New-Municipalism-Report-2020-Version.pdf> Accessed 5 January 2021.
- Forestry Commission Scotland. (2004). *Partnerships with Local Communities. The Case of Birse Community Trust*. Retrieved from <http://www.birsecommunitytrust.org.uk/PDF%20Documents/Rep3CNH/FE%20BCT%20Partnership%20case%20study%204.04.pdf> Accessed 13 November 2018
- Foro IESA. (2009). *Primer Documento del Desarrollo Rural al Desarrollo Territorial. Reflexiones a Partir de la Experiencia Española*. IESA - CSIC.
- Fougère, M., Segercrantz, B., & Seeck, H. (2017). A Critical Reading of the European Union's Social Innovation Policy Discourse: (Re)Legitimizing Neoliberalism. *Organization*, 24(6), 819-843. 10.1177/1350508416685171
- Fournier, M., Grison, J. B., & Rieutort, L. (2014). L'Innovation Territoriales en Espace Rural Fragile: Capacités Mobilisatrices d'une Association d'Insertion Au Pays De Saugues. In J. L. Klein, J. L. Laville & F. Moulaert (Eds.), *L'innovation sociale* (pp. 237-242). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Franklin, A., Kovách, I., & Csurgó, B. (2017). Governing Social Innovation: Exploring the Role of 'Discretionary Practice' in the Negotiation of Shared Spaces of Community Food Growing. *Sociologia Ruralis*, 57(4), 439-458. 10.1111/soru.12126
- Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance*. London: Pinter.
- Gallego-Bono, J. R. (2009). La articulación local-global de sistemas territoriales de producción y de innovación. *Revista de Estudios Regionales*, (84), 53-82.
- Gallego-Bono, J. R., & Pitxer, J. V. (2018). Reinterpretando el Desarrollo Territorial: Una Visión desde la Economía. In J. Farinós (Ed.), *Territorios y estados: Elementos para la coordinación de las políticas de ordenación del territorio en el siglo XXI* (pp. 189-232). Valencia: Tirant Humanidades.
- Gallego-Bono, J. R., & Pitxer, J. V. (2010a). Los Pactos Territoriales por el Empleo. Una Aproximación a la Compleja Articulación entre Actores y Niveles Territoriales en las Políticas de Desarrollo Local. In I. Antuñano, J. M. Jordán & J. A. Tomás (Eds.), *Crisis y transformación. Ensayos en homenaje al profesor Emèrit Bono* (pp. 351-369). València: Publicacions de la Universitat de València.
- Gallego-Bono, J. R., & Pitxer, J. V. (2010b). La Política Regional. In A. García Reche, & A. Sánchez Andrés (Eds.), *Políticas económicas estructurales y de competitividad* (pp. 77-102). Valencia: Tirant Lo Blanch Ed.
- del desarrollo local: Una perspectiva multidisciplinar* (pp. 141-170). València: Publicacions de la Universitat de València.
- Gobierno de España. (2007). *Ley 45/2007, De 13 De Diciembre, Para El Desarrollo Sostenible Del Medio Rural*.
- Goerlich, F. J., Reig, E., & Cantarino, I. (2016). Construcción de una tipología rural/urbana para los municipios españoles. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, (35), 151-173.
- Google Earth (s.f.) [Mapa de Google Earth sobre el valle de Rafal Trobat y sus elementos montañosos más destacados]. Retrieved from [https://earth.google.com/web/search/eivissa/@38.91965952,1.38497826,124.16606967a,5505.10705746d,35y,0h,0t,0r/data=CigiJgokCdltnaVd1CDAEZzOnHAq\\_CPAGVJdORbSyjBAIXFEiFWWhDSxA?utm\\_source=earth7&utm\\_campaign=vine&hl=es](https://earth.google.com/web/search/eivissa/@38.91965952,1.38497826,124.16606967a,5505.10705746d,35y,0h,0t,0r/data=CigiJgokCdltnaVd1CDAEZzOnHAq_CPAGVJdORbSyjBAIXFEiFWWhDSxA?utm_source=earth7&utm_campaign=vine&hl=es) Accessed 9th August 2020

- Govern de les Illes Balears. (2020). Infraestructura de Datos Espaciales de les Illes Balears . Retrieved from <https://ideib.caib.es/visor/> Accessed 10 December 2020.
- Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013). Social Innovation, an Answer to Contemporary Societal Challenges? Locating the Concept in Theory and Practice. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26(4), 436-455. 10.1080/13511610.2013.848163
- Hall, D., Roberts, L., & Morag, M. (2017). *New Directions in Rural Tourism*. Florence: Routledge Ltd.10.4324/9781315248097
- Harrisson, D., & Jenson, J. (2013). *Social Innovation Research in the European Union*. Luxembourg: Publications Office.
- Harvey, D. (1982). *The Limits to Capital*. New York: Oxford University Press.
- Haxeltine, A., Avelino, F., Pel, B., Dumitru, A., Kemp, R., Longhurst, N., . . . Wittmayer, J. M. (2016). *A Framework for Transformative Social Innovation, TRANSIT Working Paper num. 5*.
- Herraiz, C. (2021). *Innovación social en zonas rurales: una perspectiva desde el análisis de redes sociocéntricas y egocéntricas*. Tesis doctoral en redacción. Universitat de València.
- Herraiz, C., Vercher, N., & Esparcia, J. (2019). Análisis relacional en iniciativas socialmente innovadoras. El caso de estudio de Alianza Mar Blava (Ibiza-Formentera). *Cuadernos Geográficos de la Universidad de Granada*, 58(3) 10.30827/cuadgeo.v58i3.8647
- Holtz, G. (2014). Generating Social Practices. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 17(1)10.18564/jasss.2333
- Horlings, L. G., & Marsden, T. K. (2012). Exploring the ‘New Rural Paradigm’ in Europe: Eco-Economic Strategies as a Counterforce to the Global Competitiveness Agenda. *European Urban and Regional Studies*, 21(1), 4-20. 10.1177/0969776412441934
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). *Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends*. Retrieved from [http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie\\_Howaldt\\_english\\_Final%20ds.pdf](http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie_Howaldt_english_Final%20ds.pdf) Accessed 15 January 2019.
- IBESTAT. (2020). Municipio en Cifras. Retrieved from <https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/municipis-xifres> Accessed 15 November 2020.
- Ibiza Preservation Fund. (2020). Observatorio de La Sostenibilidad de Eivissa. Retrieved from <https://ibizapreservation.org/esp/observatorio-de-sostenibilidad-de-ibiza/> Accessed 15 November 2020.
- Jefferson, G. (2004). Glossary of Transcript Symbols with an Introduction. In G. H. Lerner (Ed.), *Conversation analysis: Studies from the first generation* (pp. 13-31). Amsterdam: John Benjamins.
- Jessop, B. (2003). Governance and Metagovernance: On Reflexivity, Requisite Variety, and Requisite Irony. In H. P. Bang (Ed.), *Governance as social and political communication* (pp. 101-116). Manchester: Manchester University Press.
- Karlsen, J., & Larrea, M. (2012). Emergence of Shared Leadership in Situations of Conflict – Mission Impossible? Long Term Experiences from a Local Network in the Basque Country. In M. Sotarauta, I. Horlings & J. Liddle (Eds.), *Leadership and change in sustainable regional development* (pp. 228-249). London: Routledge.10.4324/9780203107058-17
- Karlsen, J., & Larrea, M. (2015). *Desarrollo Territorial e Investigación Acción. Innovación a Través del Diálogo*. San Sebastián: Instituto Vasco de Competitividad/Fundación Deusto.
- Klein, J. L. (2017). La Innovación Social ¿Un Factor De Transformación? *Foro*, 1, 9-26.

- Klein, J. L., & Fontan, J. M. (2004). *Innovación Social y Gobernabilidad Plural en la Reconversión Metropolitana de Montreal ¿Excepción o Modelo?* Montréal (Québec): Centre de recherche sur les innovations sociales.
- Klein, J. L., Laville, J. L., & Moulaert, F. (2014). *L'innovation sociale* Retrieved from <https://www.cairn.info/l-innovation-sociale--9782749239491.htm> Accessed 7 February 2019.
- Klein, J. L., Fontan, J. M., & Harrisson, D. (2013). The Quebec Model: A Social Innovation System Founded on Cooperation and Consensus Building. In F. Moulaert, D. MacCallum & A. Mehmood (Eds.), *The international handbook on social innovation. collective action, social learning and transdisciplinary research* (pp. 371-383). Cheltenham Glos (UK): Edward Elgar Publishing.
- Klein, J. (2008). Territoire et régulation: l'effet instituant de l'initiative locale. *Chaiers de recherche sociologique*, (45), 41-57.
- Klein, J., & Tremblay, D. (2009). Social Actors and their Role in Metropolitan Governance in Montréal: Towards an Inclusive Coalition? *GeoJournal*, 75(2), 567-579.
- Klein, J., Pitarch, M. D., Sales, A., & Martín, J. (2020). El Desarrollo Local como Resultado de un Proceso de Innovación Social en Saint-Camille (Quebec) y Aras de los Olmos (Valencia). *Investigaciones Geográficas*, 74, 165-182.
- Klůvanková, T., Brnkaľáková, S., Špaček, M., Slee, B., Nijnik, M., Valero, D., . . . Gežík, V. (2018). Understanding Social Innovation for the Well-being of Forest-Dependent Communities: A Preliminary Theoretical Framework. *Forest Policy and Economics*, 97, 163-174.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Text Analysis*. Washington DC: Sage.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing Qualitative Data with MAXQDA. Text, Audio and Video*. Cham: Springer International Publishing AG.10.1007/978-3-030-15671-8
- Land Reform Review Group. (2014). *The Land of Scotland and the Common Good*. Retrieved from <http://publicinformationonline.com/download/50127> Accessed 26 November 2018.
- Lang, R., & Fink, M. (2019). Rural Social Entrepreneurship: The Role of Social Capital within and Across Institutional Levels. *Journal of Rural Studies*, 70, 155-168. 10.1016/j.jrurstud.2018.03.012
- Lee, J., Arnason, A., Nightingale, A., & Shucksmith, M. (2005). Networking: Social Capital and Identities in European Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 45(4), 269-283. 10.1111/j.1467-9523.2005.00305.x
- Locharron Community. (s.f.). Locharron Community . Retrieved from <http://www.lochcarroncommunity.com> Accessed 20 July 2020.
- Long, N. (2001). *Development Sociology. Actor Perspectives*. London: Routledge. 10.4324/9780203398531
- Longhurst, R. (2003). Semi-Structured Interviews and Focus Groups. In N. Clifford, & G. Valentine (Eds.), *Key methods in geography* (pp. 143-156). London: Sage Publications.
- Lowe, P., Murdoch, J., & Ward, N. (1995). Networks in Rural Development: Beyond Endogenous and Exogenous . In van der Ploeg, J. D., & van Dijk (Eds.), *Beyond modernization the impact of endogenous rural development* (pp. 87-106). Assen: Van Gorcum.
- Ludvig, A., Weiss, G., Sarkki, S., Nijnik, M., & Živojinović, I. (2018a). Mapping European and Forest Related Policies Supporting Social Innovation for Rural Settings. *Forest Policy and Economics*, 97, 146-152. 10.1016/j.forpol.2018.09.015
- Lundvall, B. A. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter



- MacCallum, D., Haddock, S. V., & Moolaert, F. (2009). *Social Innovation and Territorial Development*. London: Routledge.10.4324/9781315609478
- MacMillan, D. C., Leitch, K., Wightman, A., & Higgins, P. (2010). The Management and Role of Highland Sporting Estates in the Early Twenty-First Century: The Owner's View of a Unique but Contested Form of Land Use. *Scottish Geographical Journal*, 126(1), 24-40. 10.1080/14702540903499124
- Madureira, L., & Torre, A. (2019). Innovation Processes in Rural Areas. *Regional Science Policy & Practice*, 11(2), 213-218. 10.1111/rsp3.12215
- Marinova, D., & Phillimore, J. (2003). Models of Innovation. In Larisa V. Shavinina (Ed.), *The International Handbook on Innovation* (pp. 44-53). Paris: Elsevier.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics* London: Macmillan.
- Martens, K., Wolff, A., & Hanisch, M. (2020). Understanding Social Innovation Processes in Rural Areas: Empirical Evidence from Social Enterprises in Germany. *Social Enterprise Journal*, (pre-pint) 10.1108/SEJ-12-2019-0093
- Martín, P. (2005). El papel de las infraestructuras públicas en el desarrollo regional. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, XV(27), 45-67.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. 10.1037/h0054346
- Mattessich, P. W., & Monsey, B. R. (1992). *Collaboration—what Makes it Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*. St. Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation.
- McKee, A. J. (2015). Legitimising the Laird? Communicative Action and the Role of Private Landowner and Community Engagement in Rural Sustainability. *Journal of Rural Studies*, 41, 23-36. 10.1016/j.jrurstud.2015.07.003
- Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. *EURE*, 28(84), 63-83. 10.4067/S0250-71612002008400004
- Monzón, J. L. (2006). Economía Social y Conceptos Afines: Fronteras Borrosas y Ambigüedades Conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, (56), 9-24.
- Moore, M., & Westley, F. (2011). Surmountable Chasms: Networks and Social Innovation for Resilient Systems. *Ecology and Society*, 16(1), 5.
- Moore, T., & McKee, K. (2012). Empowering Local Communities? An International Review of Community Land Trusts. *Housing Studies*, 27(2), 280-290. 10.1080/02673037.2012.647306
- Móra, G., Prats, E., & Vallès, R. (s.f.). *Agricultura*. Enciclopèdia d'Eivissa i Formentera.
- Moolaert, F., Jessop, B., & Mehmood, A. (2016). Agency, Structure, Institutions, Discourse (ASID) in Urban and Regional Development. *International Journal of Urban Sciences*, 20(2), 167-187. 10.1080/12265934.2016.1182054
- Moolaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 42(11), 1969-1990. 10.1080/00420980500279893
- Moolaert, F., Mehmood, A., MacCallum, D., & Leubold, B. (2017). *Social Innovation as a Trigger for Transformations*. Luxembourg: Publications Office.
- Moolaert, F., & Nussbaumer, J. (2005). The Social Region Beyond the Territorial Dynamics of the Learning Economy. *European Urban and Regional Studies*, 12(1), 45-64. 10.1177/0969776405048500

- Moulaert, F., & Sekia, F. (2003). Territorial Innovation Models: A Critical Survey. *Regional Studies*, 37(3), 289-302. 10.1080/0034340032000065442
- Moulaert, F., MacCallum, D., & Mehmood, D. (2013). *The International Handbook on Social Innovation*. Gloucestershire: Edward Elgar Publishing.10.4337/9781849809993
- Moulaert, F., Swyngedouw, E., Martinelli, F., & Gonzalez, S. (2010). *Can Neighbourhoods Save the City?* London: Routledge.10.4324/9780203849132
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, Why it Matters and how it can be Accelerated*. London: The Young Foundation.
- Mumford, M. D. (2002). Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14(2), 253-266. 10.1207/s15326934crj1402\_11
- Naldi, L., Nilsson, P., Westlund, H., & Wixe, S. (2015). What is Smart Rural Development? *Journal of Rural Studies*, 40, 90-101. 10.1016/j.jrurstud.2015.06.006
- Navarro, A. C. (2015). Formentera, Territorio y Poder Público Singular y Único en la Comunidad Autónoma de las Illes Balears y en el Conjunto de España. *Revista Jurídica de les Illes Balears*, 13, 37-312.
- Nelson, R. R. (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Study*. New York and London: Oxford University Press.
- Neumeier, S. (2012). Why do Social Innovations in Rural Development Matter and should they be Considered More Seriously in Rural Development Research? - Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. *Sociologia Ruralis*, 52(1), 48-69. 10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x
- Neumeier, S. (2017). Social Innovation in Rural Development: Identifying the Key Factors of Success. *The Geographical Journal*, 183(1), 34-46. 10.1111/geoj.12180
- Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). *New Frontiers in Social Innovation Research*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.10.1057/9781137506801
- Nijnik, M., Secco, L., Miller, D., & Melnykovych, M. (2019). Can Social Innovation make a Difference to Forest-Dependent Communities? *Forest Policy and Economics*, 100, 207-213. 10.1016/j.forpol.2019.01.001
- Noack, A., & Federwisch, T. (2019). Social Innovation in Rural Regions: Urban Impulses and Cross-Border Constellations of Actors. *Sociologia Ruralis*, 59(1), 92-112. 10.1111/soru.12216
- Nordberg, K., Mariussen, Å, & Virkkala, S. (2020). Community-Driven Social Innovation and Quadruple Helix Coordination in Rural Development. Case Study on LEADER Group Aktion Österbotten. *Journal of Rural Studies*, 79, 157-168. 10.1016/j.jrurstud.2020.08.001 Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.001>
- OECD. (1992). *Oslo Manual: Guidelines for Interpreting and Analysing Innovation Data*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2010). *Social Entrepreneurship and Social Innovation*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2012). *Innovation and Modernizing the Rural Economy*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2018). *Edinburgh Policy Statement on Enhancing Rural Innovation*. Paris: OECD Publishing.
- OECD/Eurostat/European Union. (1997). *Oslo Manual: Guidelines for Interpreting and Analysing Innovation Data* (Second Edition ed.). Paris: OECD/EC/EU.
- OECD/Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Interpreting and Analysing Innovation Data* (Third Edition ed.). Paris: OECD/Eurostat.

- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual: Guidelines for Interpreting and Analysing Innovation Data* (Fourth Edition ed.). Paris: OECD/Eurostat.
- Ogburn, W. F. (1964). *On Culture and Social Change*. Chicago: Univ. Press.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. (2020a). Attitude. Retrieved from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/attitude> Accessed 14 July 2020.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. (2020b). Motivation. Retrieved from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/motivation?q=motivation> Accessed 14 July 2020.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. (2020c). Value. Retrieved from [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/value\\_1?q=values](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/value_1?q=values) Accessed 14 July 2020.
- Parreño, V., Vercher, N., & Escribano, J. (2016). Los Pactos Territoriales por el Empleo. In J. Noguera (Ed.), *La visión territorial y sostenible del desarrollo local: Una perspectiva multidisciplinar* (pp. 259-273). València: Servei de Publicacions de la Universitat de València.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Los Angeles: SAGE.
- Pike, A., Rodriguez-Pose, A., & Tomaney, J. (2011). *Handbook of Local and Regional Development*. London: Routledge Ltd.10.4324/9780203842393
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social Innovation: Buzz Word Or Enduring Term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885. 10.1016/j.socec.2009.02.011
- Polman, N. B. P., Slee, B., Kluvankova, T., Dijkshoorn-Dekker, M. W. C., Nijnik, M., Gežik, V., & Soma, K. (2017). *Classification of Social Innovations for Marginalized Rural Areas*. SIMRA project.
- Pons, A., & Rullan, O. (2014). The Expansion of Urbanisation in the Balearic Islands (1956–2006). *Journal of Marine and Island Cultures*, 3(2), 78-88. 10.1016/j.imic.2014.11.004
- Portes, A. (2006). Instituciones y Desarrollo: Una Revisión Conceptual. *Cuadernos De Economía*, XXV(45), 13-52.
- Prats, V. (2009). Evolución del Poblamiento Disperso en Formentera entre 1956 y 2002. *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, XLI(160), 303-328.
- Precedo-Ledo, A. (1996). El Plan de Desarrollo Comarcal de Galicia: Un Modelo Regional De Desarrollo Local. In VV.AA. (Ed.), *Encuentros de desarrollo local y empleo* (pp. 19-34). A Coruña: Deputación da Coruña-Concello de Culleredo.
- Rae, A., Hamilton, R., & Faulds, A. (2019). *Too Big to be Local, Too Small to be Strategic? Scotland's Councils and the Question of Local Government Boundary Reform*. Retrieved from [https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=core\\_ac\\_uk\\_\\_::568c03c8841c44c03436a2de9a5ee26e](https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=core_ac_uk__::568c03c8841c44c03436a2de9a5ee26e) 10/09/20202020 Accessed 10 June 2020.
- Ray, C. (2000). Endogenous Socio-Economic Development in the European Union — Issues of Evaluation. *Journal of Rural Studies*, 16(4), 447-458. 10.1016/S0743-0167(00)00012-7
- Ray, C. (2006). Neo-Endogenous Rural Development in the EU. *The handbook of rural studies* (pp. 278-291). London: SAGE Publications Ltd.10.4135/9781848608016.n19
- Reinstaller, A. (2013). *An Evolutionary View on Social Innovation and the Process of Economic Change*. (No. 43). Vienna: WWWforEurope.
- Revell, P., & Dinnie, E. (2018). Community Resilience and Narratives of Community Empowerment in Scotland. *Community Development Journal*, , bsy038. 10.1093/cdj/bsy038

- Richter, R. (2019). Rural Social Enterprises as Embedded Intermediaries: The Innovative Power of Connecting Rural Communities with Supra-Regional Networks. *Journal of Rural Studies*, 70, 179-187. 10.1016/j.jrurstud.2017.12.005
- Robertson, R. (1992). *Globalization: Social, Theory and Global Cultural*, London: Sage.
- Rodríguez-Pose, A. (2008). The Rise of the “City-Region” Concept and its Development Policy Implications. *European Planning Studies*, 16(8), 1025-1046. 10.1080/09654310802315567 Retrieved from <https://search.datacite.org/works/10.1080/09654310802315567>
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Romero, J., & Farinós-Dasí, J. (2011). Redescubriendo la gobernanza más allá del buen gobierno. Democracia como base, desarrollo territorial como resultado. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (56), 295-319.
- Schot, J., & Steinmueller, W. E. (2018). Three Frames for Innovation Policy: R&D, Systems of Innovation and Transformative Change. *Research Policy*, 47(9), 1554-1567. 10.1016/j.respol.2018.08.011
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. London (U.K.): Transaction Publishers.
- Scottish Parliament. (2003). *Land Reform Scotland Act 2003*. Edinburgh.
- Scottish Parliament. (2015). *Community Empowerment Scotland Act 2015*. Edinburgh
- Scottish Parliament. (2016). *Land Reform Scotland Act 2016*. Edinburgh.
- Scottish Government. (2016). *Scottish Index of Multiple Deprivation 2016*. Retrieved from <https://www.gov.scot/publications/scottish-index-multiple-deprivation-2016/> Accessed 23 November 2018
- Secco, L., & Burlando, C. (2017). Social Capital, Network Governance and Social Innovation: Towards a New Paradigm. In G. Franceschetti, L. Secco & A. Christoforou (Eds.), *Social capital and local development* (pp. 417-438). Cham: Palgrave Macmillan.
- Secco, L., Pisani, E., Burlando, C., Re, D., Gatto, P., Pettenella, D., . . . Prokofieva, I. (2017b). *Set of Methods to Assess SI Implications at Different Levels*. SIMRA Project.
- Secco, L., Pisani, E., Burlando, C., & Christoforou, A. (2017a). What Future for LEADER as a Catalyst of Social Innovation. In E. Pisani, G. Franceschetti, L. Secco & A. Christoforou (Eds.), *Social capital and local development* (pp. 417-438). Cham: Palgrave Macmillan.
- Secco, L., Pisani, E., Da Re, R., Rogelja, T., Burlando, C., Vicentini, K., . . . Nijnjk, M. (2019). Towards a Method of Evaluating Social Innovation in Forest-Dependent Rural Communities: First Suggestions from a Science-Stakeholder Collaboration. *Forest Policy and Economics*, 104, 9-22. 10.1016/j.forpol.2019.03.011
- Serrano, J.J. (2018). *Desarrollo Rural y Capital Social: Una Aproximación desde las Redes Sociales. Una Visión Comparada de Casos de Estudio en Andalucía e Inglaterra*. Tesis Doctoral, Universitat de València.
- Shucksmith, M. (2010). Disintegrated Rural Development? Neo-endogenous Rural Development, Planning and Place-Shaping in Diffused Power Contexts. *Sociologia Ruralis*, 50(1), 1-14. 10.1111/j.1467-9523.2009.00497.x
- SIMRA. (2016). *Database: Social Innovations in Marginalised Rural Areas*. SIMRA Project.
- SIMRA. (2020). *Social Innovation. A Catalyst for the European Green Deal*. Retrieved from [https://www.euromontana.org/wp-content/uploads/2020/04/2020-03-16-Green-Deal-brochure\\_final.pdf](https://www.euromontana.org/wp-content/uploads/2020/04/2020-03-16-Green-Deal-brochure_final.pdf) Accessed 16 December 2020.

- Slee, B., & Mosdale, L. (2020). *How Policy can Help Bring about Social Innovation in Rural Areas. Policy Brief*. SIMRA Project. Retrieved from [http://www.simra-h2020.eu/wp-content/uploads/2020/02/2020-02-03-Policy-brief\\_Slee-Mosdale\\_FINAL.pdf](http://www.simra-h2020.eu/wp-content/uploads/2020/02/2020-02-03-Policy-brief_Slee-Mosdale_FINAL.pdf) Accessed 14 August 2020.
- Slee, B. (2020). Social Innovation in Community Energy in Scotland: Institutional Form and Sustainability Outcomes. *Global Transitions*, 2, 157-166. 10.1016/j.glt.2020.07.001
- Smolka, A. L. B. (2001). Social Practice and Social Change. *Human Development*, 44(6), 362-367. 10.1159/000046156
- Storper, M. (1995). The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later. *European Urban and Regional Studies*, 2(3), 191-221. 10.1177/096977649500200301
- Storper, M., & Scott, A. J. (1988). The Geographical Foundations and Social Regulation of Flexible Production Complexes. In J. Wolch, & M. Dear (Eds.), *The power of geography* (pp. 37-56). London: Allen y Unwin.
- Taatala, V. P., Suomala, J., Siltala, R., & Keskinen, S. (2006). Framework to Study the Social Innovation Networks. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 312-326. 10.1108/14601060610678176
- Torre, A. (2008). On the Role Played by Temporary Geographical Proximity in Knowledge Transmission. *Regional Studies*, 42(6), 869-889. 10.1080/00343400801922814
- Ubels, H., Haartsen, T., & Bock, B. (2019). Social Innovation and Community-Focused Civic Initiatives in the Context of Rural Depopulation: For Everybody by Everybody? Project Ulrum 2034. *Journal of Rural Studies*, 10.1016/j.jrurstud.2019.02.019
- Valles, M. S. (2014). *Entrevistas Cualitativas* (2a ed.). Madrid: CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Van der Ploeg, J. D. (2008). *The New Peasantries, Struggles for Autonomy and Sustainability in an Era of Empire and Globalization*. London: Earthscan.
- Van Dyck, B., & Van den Broeck, P. (2013). Social Innovation: A Territorial Process. In F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood & A. Hamdouch (Eds.), *The International Handbook on Social Innovation* (pp. 131-141). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 10.4337/9781849809993.00021
- Vázquez-Barquero, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid: Pirámide.
- Vázquez-Barquero, A. (2007). Desarrollo Endógeno. Teorías y Políticas de Desarrollo Territorial. *Investigaciones Regionales*, (11), 183-210.
- Vercher, N., Escribano, J., & Navarro, J. J. (2015). Leader+ y Género: El Empoderamiento de la Mujer en los Espacios Rurales Valencianos. In García, F. M. (coord.). *Modelos de desarrollo sostenible* (pp. 69-88). Iniesta (Cuenca)
- Vercher, N., Escribano, J., & Valero, D. E. (2019). Models de vida femenins en el medi rural : un cas d'estudi a la Sierra del Segura (Albacete). *Documents d'Anàlisi Geogràfica* 10.5565/rev/dag.449
- Vercher, N., Escribano, J., & Valero, D. E. (2020). Redes de Apoyo al Emprendimiento Femenino en Territorios Rurales. *Revista Obets*, 15(1), 317-356. 10.14198/OBETS2020.15.1.11
- Vercher, N., Barlagne, C., Hewitt, R., Nijnik, M., & Esparcia, J. (2021). Whose Narrative is it Anyway? Narratives of Social Innovation in Rural Areas – A Comparative Analysis of Community-Led Initiatives in Scotland and Spain. *Sociologia Ruralis*, 61(1), 163-189. 10.1111/soru.12321

- Vercher, N., Bosworth, G., Esparcia, J. (2022). Developing a framework for radical and incremental innovation in rural areas. *Journal of Rural Studies*. In Press. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.01.007>
- Villasante, T., Montañés, M., & Martín, P. (2001). *Prácticas Locales de Creatividad Social*. Barcelona: El Viejo Topo.
- Warren, C. (2009). *Managing Scotland's Environment*. Edinburgh: Edinburgh University Press.10.3366/j.ctvxcrfr8
- Wasserman, S., & Faust, K. (2013). *Análisis de Redes Sociales. Métodos y Aplicaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Westley, F. R., Tjornbo, O., Schultz, L., Olsson, P., Folke, C., Crona, B., & Bodin, Ö. (2013). A Theory of Transformative Agency in Linked Social-Ecological Systems. *Ecology and Society*, 18(3), 27. 10.5751/ES-05072-180327
- Wightman, A. (2014). *Renewing Local Democracy in Scotland*. Scottish Green Party.
- Woods, M. (2005). *Rural Geography. Processes, Responses and Experiences in Rural Restructuring*. London: Sage.
- Woods, M. (2012). Rural geography III: Rural futures and the future of rural geography. *Progress in Human Geography*, 36(1), 125-134. doi:10.1177/0309132510393135
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 27(2), 151-208. 10.1023/A:1006884930135
- Yin, R. (2016). *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.10.3138/cjpe.30.1.108
- Zagata, L., Sutherland, L. A., Hrabák, J., & Lostak, M. (2020). Mobilising the Past: Towards a Conceptualisation of Retro-Innovation. *Sociologia Ruralis*, 60(3), 639-660. 10.1111/soru.12310
- Zapf, W. (1991). The Role of Innovations in Modernization Theory. *International Review of Sociology*, 3(2), 83-94.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones básicas de innovación. Fuente: elaboración propia.....	26
Tabla 2. Fases de implementación de la investigación empírica según áreas de estudio. Fuente: elaboración propia.....	53
Tabla 3. Número de entrevistas por caso de estudio y principales atributos de los entrevistados ...	56
Tabla 4. Principales fuentes de información secundaria y literatura gris empleada como datos en la investigación. Fuente: elaboración propia.....	59
Tabla 5. Ejemplos de escenarios de observación participante realizada en la investigación. Fuente: elaboración propia.....	60
Tabla 6. Distribución de la población en porcentajes según núcleos urbanos y entidades singulares o diseminado (año 2019). Fuente: elaboración propia a partir de datos del Padrón en Ibestat .....	64
Tabla 7. Afiliaciones a la Seguridad Social por sector económico. Año 2019. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ibestat.....	65
Tabla 8. Población y estructura de edades en las áreas que integran la parroquia de Birse. Cifras en porcentajes para el año 2017. Fuente. Elaboración propia a partir de National Records of Scotland .....	68
Tabla 9. Listado de agricultores/as entrevistados que forman o formaban parte de Ecofeixes. Fuente: elaboración propia.....	84
Tabla 10. Principales reconfiguraciones de las relaciones sociales en el caso de Ecofeixes. Fuente: elaboración propia.....	99
Tabla 11. Actores que conforman la muestra de la red social de Ecofeixes. Fuente: elaboración propia a partir de C. Herraiz, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020 .....	101
Tabla 12 Frecuencia de contacto y confianza de las relaciones existentes antes del proceso de innovación de Ecofeixes. En porcentajes. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020 .....	103
Tabla 13 Grandes reconfiguraciones en la frecuencia y confianza de las relaciones anteriores al proceso de innovación en Ecofeixes. En porcentajes. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020.....	103
Tabla 14. Niveles de frecuencia de contacto y confianza en el total de relaciones durante el proceso de innovación de Ecofeixes. En porcentajes. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020 .....	103
Tabla 15. Actores entrevistados que forman parte de la junta directiva de la cooperativa y la gerencia. *Sólo se ha realizado entrevista de Análisis de Redes Sociales. Fuente: elaboración propia.....	129
Tabla 16. Principales reconfiguraciones de las relaciones sociales en el caso de Cooperativa del Camp de Formentera. Fuente: elaboración propia .....	142

Tabla 17. Actores de la muestra de red social en el proceso de Cooperativa del Camp. Fuente: Fuente: elaboración propia a partir de C. Herraiz, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020.....	144
Tabla 18. Frecuencia de contacto y confianza de las relaciones anteriores al proceso de innovación en Cooperativa del Camp. En porcentajes. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020.....	145
Tabla 19. Grandes reconfiguraciones en la frecuencia y confianza de las relaciones anteriores al proceso de innovación en Cooperativa del Camp. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020.....	145
Tabla 20. Niveles de frecuencia de contacto y confianza en el total de relaciones durante el proceso de innovación de Cooperativa del Camp. En porcentajes. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020.....	145
Tabla 21. Evolución de la unidad más reducida de gobierno local en Escocia. Fuente: Wightman, (2014).....	161
Tabla 22. . Discurso de los actores del nuevo equipo directivo de BCT en relación al actor innovador y su rol en el proceso. Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas con BCT_01, BCT_02 y BCT_03.....	177
Tabla 23. Principales reconfiguraciones de las relaciones sociales en el caso de Birse Community Trust. Fuente: elaboración propia.....	184
Tabla 24. Registro de votaciones en la comarca de Birse sobre la posible adquisición de bosques por parte de BCT. Fuente: BCT (s.f.).....	186
Tabla 25. Fuentes de financiación externa de BCT. Fuente: elaboración propia a partir de BCT (2013), BCT (2014), BCT (2015), BCT (2016) y BCT (2017).....	195
Tabla 26. Resumen de prácticas de BCT vinculadas a la gestión forestal. Fuente: elaboración propia.....	202
Tabla 27. Resumen de prácticas de BCT vinculadas a actividades socioculturales. Fuente: elaboración propia.....	204

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Lógicas institucionales de los actores en los procesos de innovación social. Fuente: elaboración propia a partir de Avelino y Wittmayer (2016).....	46
Figura 2. Jornada de movilización de actores locales en Eivissa-Formentera. Fuente: foto tomada por Cristina Herraiz.....	54
Figura 3. Sesiones de dinamización y retorno en Eivissa (derecha) y Formentera (izquierda). Fuente: foto tomada por Cristina Herraiz y el GAL Eivissa-Formentera.....	55



Figura 4. Distribución de la población de la isla de Eivissa por municipios en 2019. Elaboración propia a partir de datos del Padrón Municipal del Instituto Nacional de Estadística.....	64
Figura 5. Paisaje de las Reservas Naturales de Es Vedrà, Es Vedranell y los islotes de Poniente (izquierda). Paisaje agrario en Eivissa (derecha). Fuente: foto tomada por Néstor Vercher (autor) durante el trabajo de campo. Pedania de Santa Agnès de Coloma (Sant Antoni de Portmany), Sant Josep de Sa Talaia, Octubre 2017. ....	66
Figura 6. Cap de Barbaria (izquierda) y vista general de la isla de Formentera (derecha). Fuente: foto tomada por Néstor Vercher (autor) durante el trabajo de campo. Sant Franscesc Xavier y Pilar de les Moles, Enero 2018. ....	66
Figura 7. Paisaje agrario en Finzean. Fuente: foto tomada por Néstor Vercher (autor) durante el trabajo de campo. Finzean, Octubre 2018.....	68
Figura 8. El Indicador Escocés de Privación Múltiple (SIMD) en las áreas a nivel data zone que integran la parroquia de Birse. Año 2016. Fuente: Scottish Government (2016c). Mapa interactivo en: <a href="https://simd.scot/#/simd2020/BTTTTFTT/9/-4.0000/55.9000/">https://simd.scot/#/simd2020/BTTTTFTT/9/-4.0000/55.9000/</a> .....	69
Figura 9. Productores y elaboradores en ecológico en Eivissa. Fuente: elaboración propia a partir de datos de CBPAE (2020).....	70
Figura 10. Superficie dedicada a la agricultura ecológica en Eivissa. Fuente: elaboración propia a partir de datos de CBPAE (2020).....	71
Figura 11. Sistema de actores y sus vínculos en el proceso de Ecofeixes. Elaboración propia .....	80
Figura 12. Ubicación de las cooperativas convencionales y Ecofeixes en una feria agrícola local. Fuente: foto tomada por Néstor Vercher (el autor) durante el trabajo de campo. Eivissa, noviembre de 2017.....	97
Figura 13. Muestra de la red social de actores en Ecofeixes antes y durante el proceso de innovación. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020 .....	100
Figura 14. Antigüedad de las relaciones entre los actores de la red de la iniciativa Ecofeixes. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 20 de septiembre de 2020 .....	101
Figura 15. Retroalimentación entre las necesidades y oportunidades territoriales en el caso de estudio de la Cooperativa del Camp. Fuente: elaboración propia .....	122
Figura 16. Sistema de actores en el proceso de innovación de Cooperativa del Camp. Fuente: elaboración propia.....	137
Figura 17. Muestra de la red social de actores en Cooperativa del Camp. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020 .....	143
Figura 18. Antigüedad de las relaciones de la red de Cooperativa del Camp. Fuente: C. Herraiz, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020 .....	144
Figura 19. Nave cedida por el Consell de Formentera a la cooperativa. Fuente: foto realizada por Néstor Vercher (autor) en enero de 2018, Formentera.....	149

Figura 20. Distribución de la propiedad de la tierra en la comarca de Birse. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Birse Parish Management Group (2018) .....	165
Figura 21. Esquema de derechos de uso y propiedad del Bosque de Birse. Fuente: elaboración propia .....	170
Figura 22. Sistema de actores en el proceso de innovación de Birse Community Trust. Fuente: elaboración propia .....	174
Figura 23. Asistencia a Juntas Generales Anuales de BCT. Fuente: elaboración propia a partir de BCT (2013), BCT (2014), BCT (2015), BCT (2016) y BCT (2017).....	186
Figura 24. Evolución de los fondos no restringidos de BCT (1999-2016). En decenas de libras esterlinas. Fuente: BCT (2016) .....	193
Figura 25. Evolución de los gastos e ingresos de BCT (1999-2016). En miles de libras esterlinas. Fuente: BCT (2016) .....	194
Figura 26. Sistema de gobernanza local en la comarca de Birse impulsado por BCT. Fuente: elaboración propia .....	196
Figura 27. Actividades socioculturales de BCT. Saw Mills (derecha), Bucket Mill (superior izquierda) y Remembrance Day (inferior izquierda). Fuente: fotografías tomadas por Néstor Vercher (autor) en noviembre de 2018, Birse parish. ....	199
Figura 28. Proyecto Old School de BCT. Maqueta 3D (izquierda), panel de participación (derecha superior), edificio (derecha inferior). Fuente: fotografías tomadas por Néstor Vercher (autor) en noviembre de 2018, Finzean. ....	201

## ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1. Tipología urbana rural de Eivissa-Formentera según Goerlich, Reig y Cantarino (2016). Fuente: Herraiz, Vercher y Esparcia (2019).....	65
Mapa 2. Localización y asentamientos en la parroquia de Birse (Aberdeenshire, Escocia). Fuente: Callander (2000).....	67
Mapa 3 Ortofoto del área norte de Formentera en 1956 (arriba) y 2018 (abajo). Fuente: Govern de les Illes Balears (2020).....	114

## ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

AMB: Aliança Mar Blava

APAEEF: Associació de Productors de l'Agricultura Ecològica d'Eivissa i Formentera

ARS: Análisis de Redes Sociales

BCT: Birse Community Trust

CBPAE: Consell Balear de la Producció Agrària Ecològica

CC: Cooperativa del Camp  
CIE: Cooperativa Integral d'Eivissa  
CRISES: Centre de recherche sur les innovations sociales  
DUI: Doing, Using and Interacting  
ECO: Ecofeixes  
FCS: Forestry Commission Scotland  
GAL: Grupo de Acción Local  
GALEF: Grup d'Acció Local d'Eivissa i Formentera  
GEN: Grup Ecologista i Naturalista  
GOB: Grup Balear d'Ornitologia i Defensa de la Naturalesa  
GxF: Gent per Formentera  
IBANAT: Institut Balear de la Natura  
IBESTAT: Institut d'Estadística de les Illes Balears  
IDEIB: Infraestructura de Dades Espacials de les Illes Balears  
INE: Instituto Nacional de Estadística  
IPF: Ibiza Preservation Fund  
IPH: Indicador de Presión Humana  
IS: Innovación Social  
LEADER: Liaison entre actions de développement de l'économie rurale  
MIT: Modelos de Innovación Territorial  
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos  
PDR: Programa de Desarrollo Rural  
PIMEEF: Petita i Mitjana Empresa de Eivissa i Formentera  
REDR: Red Española de Desarrollo Rural  
RT: Rafal Trobat  
SIMD: Scottish Index of Multiple Deprivation  
SNI: Sistemas Nacionales de Innovación  
STI: Science and Technology Innovation  
ZEPIM: Zona Especialmente Protegidas de Importancia para el Mediterráneo



## DESARROLLO TERRITORIAL

1. *Gobernanza territorial en España. Claroscuros de un proceso a partir del estudio de casos*, Joan Romero, Joaquín Farinós, eds.
2. *Territorialidad y buen gobierno para el desarrollo sostenible*, Joaquín Farinós, Joan Romero, eds.
3. *Los hábitos de movilidad en la Universitat de València (2005-2006). Problemas de acceso a los campus y sostenibilidad*, Juan M. Albertos, Joan Noguera, María D. Pitarch, Julia Salom
4. *De la economía global al desarrollo local. El alcance de la intervención de los agentes de empleo y desarrollo local*, Ana María Fuertes Eugenio, Leonardo Gatica Villarroel, eds.
5. *Nuevos factores de desarrollo territorial*, Joan Noguera Tur, Javier Esparcia Pérez, eds.
6. *Redes socioinstitucionales, estrategias de innovación y desarrollo territorial en España*, Julia Salom, Juan M. Albertos, eds.
7. *Cohesión e inteligencia territorial. Dinámicas y procesos para una mejor planificación y toma de decisiones*, Joaquín Farinós, Joan Romero, Julia Salom, eds.
8. *Desarrollo local y regional*, Andy Pike, Andrés Rodríguez-Pose, John Tomaney
9. *La gestión integrada de zonas costeras. ¿Algo más que una ordenación del litoral revisada?*, Joaquín Farinós Dasí, ed. y coord.
10. *Urbanismo y gobernanza de las ciudades europeas. Gobernar la ciudad por proyecto*, Gilles Pinson.
11. *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras. Marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades*, J. Fernando Vera Rebollo, Isabel Rodríguez Sánchez, eds.
12. *Turismo de interior: renovarse o morir. Estrategias y productos en Catalunya, Galicia y Murcia*, G. Cánovas, M. Villarino, A. Blanco-Romero, E. De Uña, C. Espejo, eds.
13. *Identity and Territorial Character. Re-Interpreting Local-Spatial Development*, Julia Salom Carrasco, Joaquín Farinós Dasí, eds.
14. *Ciudad y movilidad. La regulación de la movilidad urbana sostenible*, Andrés Boix Palop, Reyes Marzal Raga (eds.)
15. *Valencia, 1940-2014: Construcción y destrucción de la ciudad*, Josep Sorribes i Monrabal
16. *El Corredor Mediterráneo. Desencuentro político y territorial*, Eloïse Libourel
17. *Los Servicios Sociales en la provincia de Valencia. Análisis territorial y estado de la cuestión*, Lucía Martínez Martínez, Francesc Xavier Uceda-Maza, coords.
18. *Gobernanza y planificación territorial en las áreas metropolitanas. Análisis comparado de las experiencias recientes en Alemania y de su interés para la práctica en España*, Andreas Hildenbrand Scheid
19. *Turismo de interior en España. Productos y dinámicas territoriales*, G. Cánovas, A. Blanco-Romero, J. M. Prat, M. Villarino
20. *Cultura, gobernanza local y desarrollo urbano. Políticas culturales en Barcelona y València en perspectiva comparada*, Joaquim Rius-Ulldemolins
21. *Ciudades en venta. Estrategias financieras y nuevo ciclo inmobiliario en España*, Ricardo Méndez Gutiérrez del Valle
22. *Agricultura periurbana y planificación territorial. De la protección al proyecto agrourbano*, Carolina Yacamán Ochoa, Esther Sanz Sanz, Rafael Mata Olmo
23. *Trabajo social para tiempos convulsos. El camino hacia la ruptura epistemológica*, Amparo Martí Trotonda y Jose Vicente Pérez Cosín

## SERIE ESTUDIOS Y DOCUMENTOS

1. *Diagnóstico técnico sobre funciones urbanas y desarrollo territorial en Dénia. Aplicación de un sistema de indicadores*, Joan Romero (dir.), Fernando Vera (coord.), Jorge Olcina, Emili Obiol, Josep Sorribes, J.V. Sánchez
2. *Diagnóstico técnico sobre funciones urbanas en Cullera*, Fernando Vera Rebollo, Joan Romero González, Jordi Cortina Beltrán, Emili Obiol Menero
3. *Planificació i govern del territori a l'arc mediterrani espanyol. Noves i velles respostes en un context globalitzat*, Luis del Romero Renau
4. *Gestión y promoción del desarrollo local*, Joan Noguera Tur, M<sup>a</sup> Dolores Pitarch Garrido, Javier Esparcia Pérez
5. *El paisaje agrario aterrazado. Diálogo entre el hombre y el medio en Petrer (Alicante)*, Sabina Asins Velis
6. *La explosión urbana del litoral. Transformación de los usos del suelo en los municipios de Garrucha, Mojácar y Vera*, Juan Martín García
7. *Construyendo paisajes mediterráneos. Apropiación de tierras y transformaciones del paisaje en la sierra de Enguera (1580-1930)*, Josep Rafael Pérez Borredà
8. *Comarques centrals valencianes. Un nou marc cap al desenvolupament territorial sostenible*, Joan Ignasi Cervera Arbona
9. *Un territori per al desenvolupament. Les comarques centrals valencianes davant el seu futur*, Josep-Antoni Ybarra
10. *Pla de recuperació i valorització dels recursos culturals de Tavernes de Valldigna*, Joan Noguera Tur, Adrián Ferrandis Martínez, Mar Riera Spiegelhalder
11. *The future of non-metropolitan regions in the European Union. A member-state comparative report*, Joan Noguera, Laura Morcillo
12. *Crecimiento urbanístico en la zona costera de la Comunidad Valenciana (1987-2009). Análisis y perspectivas de futuro*, Carmen Zornoza Gallego
13. *Sostenibilidad en las áreas metropolitanas*, María Dolores Pitarch Garrido (dir.)
14. *Nueve estudios hispano-cubanos sobre desarrollo local*, Indira Betancourt López, Adrián Ferrandis Martínez, eds.
15. *Opciones para la coordinación entre el planeamiento territorial y urbanístico. Aproximación al caso valenciano*, María José García Jiménez
16. *Finançament territorial i infraestructures de transport al País Valencià. Lògiques i resistències en el procés valencià de desenvolupament territorial*, Néstor Vercher Savall
17. *Democracia desde abajo. Nueva agenda para el gobierno local. Políticas públicas, cohesión social y buen gobierno en la Comunidad Valenciana tras la reforma del régimen local*, Joan Romero y Andrés Boix (Eds.)
18. *Life Satisfaction, Empowerment and Human Development among Women in Sex Work in the Red Light Area of Pune (Maharashtra, India). The Case of Saheli HIV/AIDS Karyakarta Sangh*, Anna Rodríguez Casadevall
19. *Costes del Urban Sprawl para la administración local. El caso valenciano*, Eric Gielen
20. *Análisis de los planes territoriales sectoriales en España*, Enrique Peiró Sánchez-Manjavacas
21. *Gasto no obligatorio de los municipios. Una muestra de ayuntamientos valencianos*, Leonardo Margareto Layunta
22. *La evolución de los cruceros marítimos en España. Desde sus comienzos hasta la actualidad (1848-2016)*, Gaetano Cerchiello

23. *Aspectos jurídicos de la ordenación del territorio en la Comunitat Valenciana. Pasado y actualidad*, Eduardo García de Leonardo Tobarra
24. *El desarrollo local en Cuba. Obstáculos para el diseño y aplicación de políticas para un desarrollo sostenible*, Indira Betancourt López
25. *Governança territorial i cooperació intermunicipal al País Valencià. Una anàlisi de les xarxes de cooperació local existents*, Andrés Gomis Fons
26. *Cultura territorial, innovación social y reorientación de los modelos metropolitanos en un contexto euro-mediterráneo postcrisis*, Nacima Baron y Juan Romero (eds.)
27. *La producción social de itinerarios de inserción en Formación Profesional de base. Análisis de su implantación y desarrollo en la ciudad de Valencia*, Míriam Abiétar López
28. *Modelo de gestión para la administración hídrica de un área irrigada en proceso de transformación territorial. Sistema integral cuenca del río Mendoza (Argentina)*, Mario Alberto Salomón Sirolesi
29. *Inmigración, integración cívica y obligación en la Unión Europea. El contrato de integración*, Ana Sales Ten
30. *El papel de la mujer en las políticas de desarrollo rural. Visión comparada de casos de estudio en Andalucía e Inglaterra*, José Javier Serrano Lara
31. *Desarrollo de aplicación Android. Guía turística para el municipio de Cullera*, Inmaculada Cárcel Puig
32. *LEADER en España. Cambios recientes, situación actual y orientaciones para su mejora*, Javier Esparcia Pérez y Rafael Mesa
33. *La sostenibilidad turística a través de un índice sintético amparado en los 17 ODS. Los casos de Canet d'En Berenguer, Cullera y Oliva*, Danielle Pimentel de Oliveira
34. *Innovación y resiliencia en la respuesta de la sociedad valenciana a la crisis pandémica de 2020. Temas clave: turismo, teletrabajo e iniciativas solidarias*, María Dolores Pitarch y Félix Fajardo Magraner, coords.
35. *Nuevos enfoques en el estudio de la accesibilidad a los servicios públicos. Un estudio aplicado a los centros que imparten el segundo ciclo de educación infantil en el municipio de Valencia*, Félix Fajardo Magraner
36. *Estructura urbana y movilidad en el área metropolitana de Valencia. Análisis de la evolución entre los años 1902-1942-1982-2017*, Carmen Zornoza Gallego
37. *Revisión, análisis y evaluación de políticas de movilidad sostenible. El carril bici de la ciudad de Cullera como caso de estudio*, Pere Joan Quiles Lledó

# DESARROLLO TERRITORIAL

SERIE ESTUDIOS Y DOCUMENTOS

**id1**  
INSTITUTO  
INTERUNIVERSITARIO  
DE DESARROLLO LOCAL

VNIVERSITAT  
ID VALÈNCIA

