

SUSTENTABILIDAD Y COOPERATIVISMO: Una propuesta metodológica basada en un proyecto real¹

POR

M^a José CABALEIRO CASAL*

Y Belén FERNÁNDEZ-FEIJÓO SOUTO**

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es mostrar la metodología y la propuesta de actuación diseñados para una de las fases de un Proyecto Interreg III-A, llevado a cabo a lo largo del período 2006-2007, por entidades españolas y portuguesas. La finalidad última de este proyecto europeo es ofrecer una propuesta de futuro para la actual situación de deterioro económico y social de los municipios interiores de la frontera Galicia-Portugal, área de interés prioritario.

Tras una breve revisión de los fundamentos teóricos, se describe la metodología empleada en la elaboración del Informe y Mapas de situación del área objetivo para, a partir de ellos, realizar un diagnóstico que permite enunciar la propuesta de modelo de desarrollo rural considerado más adecuado para el impulso económico y social de la zona, bajo criterios de responsabilidad social y articulado mediante empresas de participación.

Palabras clave: Desarrollo rural, sociedad cooperativa, territorio transfronterizo, desarrollo sostenible

Códigos econlit: P130, O180, Q010

¹ Este trabajo se integra en el proyecto realizado bajo la iniciativa comunitaria INTERREG IIIA- Cooperación transfronteriza, a través de su medida 3.3. Dinamización socioeconómica local, agraria y de servicios, con el título *Desarrollo rural transfronterizo de base cooperativa, Galicia-Norte de Portugal (DESQOOP)*, en la actividad Modelo de desarrollo cooperativo transfronterizo.

* Miembro del equipo de investigadores de la Escuela de Estudios Cooperativos de Universidad Complutense de Madrid.

** Profesoras Titulares de Universidad del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Vigo.

SUSTAINABILITY AND COOPERATIVISM: A METHODOLOGICAL PROPOSAL BASED ON A REAL PROJECT

ABSTRACT

The aim of this work is to describe the methodology and proposals of action designed for the phase of the rural development model integrated in an Interreg III-A project, carried out by Spanish and Portuguese entities in the period 2006-2007. The final objective of this European project is to offer proposals for the future to improve the current situation of economic and social deterioration of primarily the inland town lands of the Galician-Portuguese border area.

After a brief review of the basic theory, we describe the methodology used in the elaboration of reports and maps of the area under study. From these a diagnosis is made which permits us to reach conclusions concerning the most adequate model of rural development to give an impulse to the economic and social growth of the area. All of this to be carried under the criteria of social responsibility and based a network of participating enterprises.

Key words: Rural development, Cooperative society, Cross-border territory, Sustainable development

EconLit Subject Descriptors: P130, O180, Q010

SOUTENIR ET COOPERATIVISME : UNE PROPOSITION MÉTHODOLOGIQUE BASÉE SUR UN PROJET RÉEL

RÉSUMÉ

L'objectif de ce travail est de montrer la méthodologie et la proposition de comportement dessinés pour l'une des phases d'un Projet Interreg III - A, réalisé le long de la période 2006-2007, par des organismes espagnols et portugais. La dernière finalité de ce projet européen est d'offrir une proposition d'avenir pour l'actuelle situation de

détérioration économique et sociale des municipalités intérieures de la Galice - Portugal placée en face, l'aire d'intérêt prioritaire.

Après une brève révision des fondements théoriques, un objectif décrit la méthodologie employée dans l'élaboration du Rapport et de Cartes de situation de l'aire pour, à partir de ceux-ci, réaliser un diagnostic qui permet d'énoncer la proposition de modèle de développement rural considéré plus approprié à l'impulsion économique et sociale de la zone, sous des critères de responsabilité sociale et articulé grâce à des entreprises de participation.

Des mots clefs: Un développement rural, une société coopérative, un territoire transfrontières, je développe sostenible

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo rural de un territorio transfronterizo mediante la potenciación de un entramado empresarial cooperativo es la problemática que aborda este documento, mediante el cual se pretende dar a conocer la metodología y propuesta de trabajo empleados en la Actividad 2 del Proyecto Interreg III-A², de acrónimo DESQOOP, llevado a cabo a lo largo del período 2006-2007, por entidades españolas y portuguesas, con el objetivo prioritario de dar respuesta a la actual situación de deterioro económico y social de los municipios interiores de la frontera Galicia-Portugal.

El diagnóstico del área de intervención ha sido realizado conjuntamente por los grupos de trabajo de ambos países³, lo que ha permitido la redacción de un informe y mapas de situación socio económica conjuntos⁴ que ofrecen una imagen real detallada

² Las actividades principales del Proyecto DESQOOP son tres: 1. Coordinación del Proyecto; 2. Modelo de Desarrollo Cooperativo; y 3. Centro de Desarrollo Cooperativo Transfronterizo.

³ El grupo de socios españoles lo conforma la Asociación Galega de Cooperativas Agrarias. AGACA (Jefe de Fila); la Consellería de Traballo. Xunta de Galicia; la Federación de Empresas Cooperativas, SINERXIA, la Unión de Cooperativas de Traballo Asociado, UGACOTA y la Universidad de Vigo, UVIGO; el grupo de entidades portuguesas está compuesto por el Instituto para o Desenvolvemento Agrário da Região Norte – IDARN, la União Agrícola do Norte, UCRL, UCANORTE XXI, la União Cooperativa Polivalente da Região Norte, UNINORTE. Inicialmente, también formaba parte del equipo portugués la Associação para Promoção e Desenvolvimento do Barroso, PROBARROSO, que causó baja durante el año 2007.

⁴ CONSELLO GALEGO DE COOPERATIVAS: *Informe e mapas de situación socioeconómica do área DESQOOP*. Proyecto DESQOOP: Proyecto de desenvolvemento rural transfronteirizo de base cooperativa, Galicia-Norte de Portugal. Disponible en Internet: <http://www.cooperativasdegalicia.com/webs/desqoop/desqoop.php>.

del territorio objetivo. Las conclusiones obtenidas han sido las referencias necesarias para que los equipos de ambos países acometiesen, también de forma conjunta, la segunda fase del trabajo, es decir, el diseño del modelo teórico mediante el cual se hace posible articular la futura gestión del área DESQOOP.

La implicación y colaboración de la sociedad y de las instituciones del territorio han sido tenidas en cuenta en las diferentes fases de ejecución del Proyecto. Tras la elaboración del Borrador de Informe y del Borrador de Modelo, las propuestas de los equipos de trabajo han sido debatidas en diversas mesas sectoriales, en las que estaban representados actores sociales y empresariales de diversos ámbitos. Sus aportaciones, integradas en los documentos definitivos, han enriquecido los borradores iniciales.

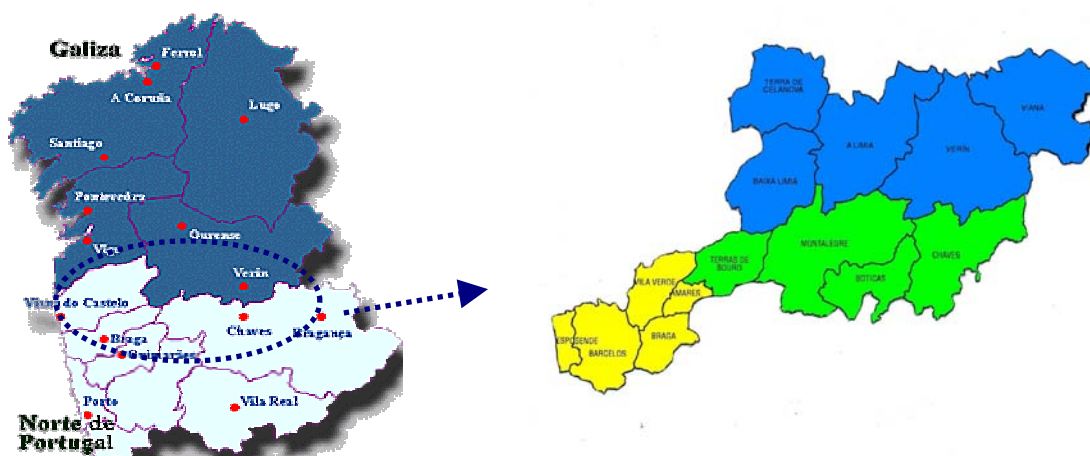
Todas estas actuaciones tenían por fin último, a través de la propuesta del modelo, conformar una estructura empresarial para el desarrollo rural transfronterizo, con base en sociedades cooperativas y otras entidades de economía social, planteado mediante estrategias que combinaran aquellos elementos básicos deducidos de la fase previa de diagnóstico, siguiendo criterios de responsabilidad social corporativa.

En este trabajo se recogen las diferentes etapas de desarrollo del trabajo, así como los objetivos y resultados de cada una de ellas. Tras una breve remisión a los fundamentos teóricos, se describe la metodología empleada en la elaboración del Informe y Mapas de situación para, a partir de ellos, enunciar la propuesta de modelo de desarrollo rural considerado más adecuado para el relanzamiento de la zona, con estrategias sostenibles bajo un entramado empresarial cooperativo.

2. ESCENARIO DE ACTUACIÓN Y REFERENCIAS DELIMITADORAS

La propuesta metodológica tiene su referencia inicial en la decisión sobre la zona objetivo, delimitada por el área de actuación establecida en el proyecto. Una vez revisadas las diferentes alternativas, el grupo de trabajo decide concentrar los esfuerzos y orientar el interés hacia las demarcaciones transfronterizas, cuyo perfil de deterioro económico y social se ajusta a las líneas de actuación definidas en el proyecto DESQOOP (Mapa 1).

Mapa 1. Área de intervención



Este territorio se caracteriza por su elevada ruralidad, con un nivel de renta claramente inferior a la media comunitaria, arrastrando un déficit estructural de gran desequilibrio. Como aspectos positivos se destacan la existencia de una tradición histórica y cultural común, con una caracterización geográfica e idiomática similar.

Estos aspectos de semejanza facilitan la comunicación y el establecimiento de vínculos de cooperación, que pueden ser canalizados por medio de la propuesta de un modelo de desarrollo empresarial y comercial cooperativo en el área de actuación.

Partiendo de la consideración de que las estrategias de desarrollo endógeno deben contemplar una estructura territorial homogénea, en este caso, la unidad de referencia territorial elegida, en el caso español, ha sido la comarca, dada la especial connotación que ésta representa en Galicia: La consagración estatutaria de la parroquia y de la comarca responde a una peculiaridad muy propia de Galicia y a una prolongada tradición reivindicativa⁵

⁵ GONZÁLEZ MARIÑAS, Pablo: *Territorio e identidade: Galicia como espacio administrativo*. Santiago de Compostela: Escola Galega de Administración Pública (EGAP), 1994, p. 179.

Sin embargo, teniendo en cuenta que estudios previos, para el caso de la zona española, han demostrado que en este territorio coexisten comarcas con municipios de similar grado de ruralidad con otras en las que sus municipios difieren en cuanto a su índice de desarrollo, los datos utilizados son municipales, aunque sin perder la perspectiva de la comarca como entidad territorial integradora⁶.

Por su parte, en el territorio portugués, la referencia territorial empleada ha sido el concelho, equivalente a la comarca en Galicia, por su equivalencia a la comarca en Galicia, además de la facilidad para el acceso a la información estadística directa, aunque también se amplía el estudio, cuando se hace preciso, a la demarcación NUT III, de mayor dimensión.

Al delimitar el enfoque elegido para abordar el trabajo, se ha optado por el seguimiento de estrategias de desarrollo sostenible, por considerar que, bajo este enfoque, el planteamiento realizado puede alcanzar los objetivos propuestos. Es por ello que se tienen en cuenta una serie de condicionantes deben estar presentes en las diferentes estrategias propuestas, tanto en relación con el modo de implantación como por lo que a sus resultados se refiere. Básicamente, se trata de lograr que el proceso consiga mantener el entorno y la sociedad en unas condiciones adecuadas de sustentabilidad, atendiendo a criterios éticos y de responsabilidad social⁷. Es decir, se mantiene la premisa de lograr el desarrollo económico de las generaciones presentes, considerado fundamental, sin condicionar el bienestar de las generaciones futuras⁸.

Para alcanzar el desarrollo económico, la empresa resulta el eslabón que conecta sociedad y economía. Y para trasladar las necesidades y objetivos de la sociedad a la empresa, se propone que la estructura societaria ha de responder al concepto de empresa

⁶ CABALEIRO CASAL, M.J.: Importancia y vigencia de la comarca como demarcación territorial para la implantación de estrategias de desarrollo rural de carácter endógeno. El caso gallego. *Actas del IV COLOQUIO HISPANO-PORTUGUÉS DE ESTUDIOS RURALES: La multifuncionalidad de los espacios rurales de la Península Ibérica*. (Formato CD). Santiago de Compostela, 7 y 8 de junio de 2001.

⁷ Véase, en este sentido: CIRIEC-ESPAÑA: *Responsabilidad social de las empresas y economía social*. Monográfico, 2005, CIRIEC-ESPAÑA, nº 53.

UNIÓN EUROPEA : *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Libro Verde, 2001, Bruselas.

⁸ COMISIÓN MUNDIAL DEL MEDIO AMBIENTE Y DEL DESARROLLO: *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza Editorial, 1992, p.67.

de participación⁹, en general, y de sociedad cooperativa en particular¹⁰, pues se parte de la consideración de esta estructura empresarial como la más adecuada para que los resultados económicos tengan el carácter endógenos, sostenibles, en el territorio objetivo, en el medio natural y en la sociedad.

Esta afirmación se deriva de la premisa que establece que para alcanzar el bienestar de la población rural, fin último de un plan de desarrollo, en todos los procesos que se lleven a cabo intervienen conjuntamente diversos factores, desde diferentes dimensiones¹¹: económica, socio-cultural y político administrativa. La sociedad cooperativa conjuga la realización de las actividades empresariales por parte de la comunidad local (concepción endógena del proceso) y la preservación del medio natural, hábitat y materia prima en la mayor parte de los casos (concepción sostenible del proceso)¹², pues al tratarse de una empresa de participación, incorpora los principios cooperativos¹³ a su actividad empresarial y traslada el resultado de su aplicación a la sociedad y al entorno en el que se integra y con el que interactúa.

⁹ GARCÍA GUTIERREZ, C.: La empresa de participación: Características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 40, abril 2002, pp.99-122.

¹⁰ Son numerosos los trabajos que relacionan *economía social* y sociedad cooperativa con desarrollo rural. En este sentido puede verse, entre otros:

BEL DURÁN, P.: Las sociedades cooperativas motores del desarrollo territorial. *Cooperativismo agrario y desarrollo rural*. Valencia, 2005.

BUENDÍA MARTÍNEZ, I. y GARCÍA ALONSO, J.V. (coord.): *Cooperativismo y desarrollo local*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, 2003.

BURGOS ROSADO, L. (Coord): *Economía Social y Cooperativismo*. Valladolid: Junta de Castilla y León, Universidad de Salamanca, Lex Nova, 2006.

CABALEIRO CASAL, M.J.: *La intercooperación de las sociedades cooperativas: Su aplicación en el desarrollo integral de la Comunidad Autónoma de Galicia*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia, 2004.

COQUE MARTÍNEZ, J.: *Compartir soluciones: Las cooperativas como factor de desarrollo en zonas desfavorecidas*. Madrid: Consejo Económico y Social, 2005.

MOZAS MORAL, A. y BERNAL JURADO, E.: Desarrollo territorial y economía social. *Revista de economía pública, social y cooperativa, CIRIEC-España*, N°55, pp.125-140.

¹¹ VAZQUEZ BARQUERO, Antonio: *Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Editorial pirámide, 1988, pp.158, p.26.

¹² BEL DURÁN, P.; CABALEIRO CASAL, M.J.: La sociedad cooperativa: fórmula empresarial idónea para el desarrollo rural endógeno y sostenible. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*. N° 194, 2002, pp.9-25., p.17.

¹³ Adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por parte de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

El traslado de esta argumentación al eslabón empresarial propuesto, la sociedad cooperativa, permite¹⁴: unir a empresarios individuales para generar potencialidades suficientes en su adaptación al cambio tecnológico; incorporar actividades diferentes en una misma arquitectura; mantener el medio ambiente como una norma de actuación más, recogida en sus principios.

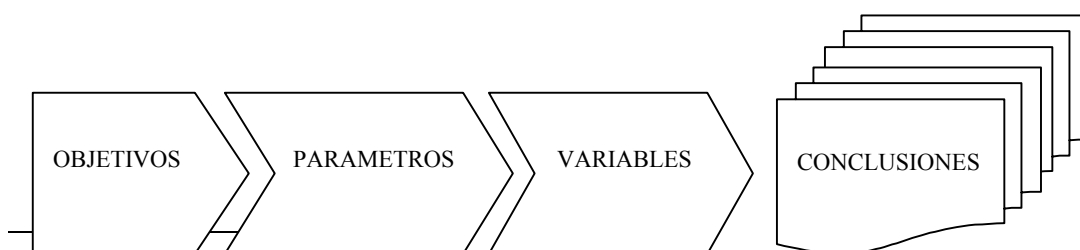
En consecuencia, de manera transversal, en las propuestas realizadas se parte de la consideración de las empresas de participación, en general, y de la sociedad cooperativa, en particular, como la estructura empresarial que permite combinar producción con conservación, tradición con avances tecnológicos y todo ello, a través de una empresa rentable para sus socios y por tanto para la sociedad rural del territorio en el que actúa.

3. INFORME Y MAPA DE SITUACIÓN

3.1 Diseño y elaboración: informe y mapa de situación

Para la elaboración de esta parte del trabajo se han definido un conjunto de objetivos, desarrollados por medio de una serie de parámetros, considerados definatorios del mapa de situación y descriptivos de la situación actual de la zona de interés. Para cada uno de ellos se han determinado las variables concretas que permiten evaluarlos, intentando siempre aportar mediciones cuantitativas, absolutas y relativas, para una mayor objetividad en el análisis. Con este procedimiento, para cada objetivo se han extraído una serie de conclusiones sobre las cuales se ha construido el Informe y mapa de situación del área DESQOOP (Gráfico 1).

Gráfico 1



¹⁴ BEL DURÁN, P.; CABALEIRO CASAL, M.J.: *Opus cit.*, p.21.

Los objetivos, sus parámetros y las variables que los conforman se resumen en los siguientes párrafos.

1. Objetivo: aproximación al territorio de intervención desde diferentes perspectivas, desarrolladas en los siguientes parámetros:

- Conocimiento geográfico y estructural del área de actuación.
 - Descripción del medio físico, relieve y usos del suelo.
 - Descripción de los medios de comunicación (carreteras, ferrocarril, Internet), de las infraestructuras energéticas (embalses, minicentrales y parques eólicos).
 - Análisis de las infraestructuras culturales y recreativas (bibliotecas, cines, complejos deportivos, etc.) y de servicios (sanitarios, educativos, de restauración, etc.).

- Información sobre recursos existentes: naturales, sociales y culturales
 - Recursos naturales: recursos e infraestructuras hídricos, la Red Natura y los recursos minerales con los que cuenta el área de intervención.
 - Recursos culturales: son muy variados por ello en este punto se hace una numeración del patrimonio histórico (yacimientos arqueológicos, cultura megalítica, castreña, romana, arquitectura civil y religiosa) y del patrimonio cultural (fiestas, romerías, Camino Santiago, balnearios y fuentes).

2. Objetivo: Análisis socioeconómico de las comarcas DESQOOP: población, migración, indicadores de actividad económica, sectores de actividad económica, con especial incidencia en el sector primario: agrícola, ganadero y forestal.

- Situación de la población: evolución, estructura y actividades que desarrollan.

- Estructura de población por edades, por sexo y por nivel de estudios
- Indicadores migratorios: emigración, inmigración, saldo migratorio
- Estructura de población por tasa de actividad, ocupación y paro
- Estructura de población por sector de actividad

- Análisis de la actividad rural: agrícola, ganadera y forestal.
 - Las explotaciones existentes y su descripción
 - Agricultura, en cuanto a la distribución de la tierra y análisis de cultivos
 - Ganadería, explotaciones y tipo de ganado en las mismas
 - La maquinaria agrícola
 - Otras características de las explotaciones agrícolas: régimen de posesión, tasa de trabajo y edad media de los titulares
 - Situación forestal

3. Objetivo: Analizar y valorar el tejido empresarial de la zona DESQOOP, con especial referencia a las sociedades cooperativas. Se destacan las variables de sector, tamaño y forma societaria. Para ello:

- Análisis de la actividad industrial y de servicios.
 - Análisis del número de sociedades y empresarios autónomos
 - Estudio de la forma jurídica que adoptan las sociedades existentes
 - Estudio de las actividades desarrolladas por las sociedades y autónomos
 - Análisis de las actividades económicas más relevantes.

- Estudio de la estructura empresarial existente, con especial referencia a la forma societaria cooperativa.
 - Mapa de sociedades cooperativas no activas en el área, situación geográfica y causas de su desaparición.
 - Mapa de sociedades cooperativas activas, tamaño, estructura económico financiera y resultados.

4. Objetivo: Revisión y estudio de las iniciativas llevadas a cabo en el área DESQOOP en los periodos 94-99 y 01-06, concretamente, los programas LEADER II y PRODER y su continuación en los LEADER + y los PRODER II.

- Revisión de los programas de intervención previos (Leader y Proder)
 - Las comarcas en las que se implantan los programas
 - Los programas con acciones desarrolladas en municipios fronterizos
 - El desarrollo de los ejes de actuación en cada una de las comarcas
 - Los sectores de actividad de las actuaciones contenidas en los programas
 - Los tipos de inversión
 - Las entidades destinatarias

El análisis y tratamiento de la información por parte de los grupos de trabajo de cada país se ha realizado de modo individual, aunque siguiendo el mismo esquema y metodología. Por ello, se han obtenido conclusiones parciales detalladas para el área objetivo de cada país¹⁵. En una segunda fase, se procedió al tratamiento conjunto de estas conclusiones parciales, obteniéndose así las conclusiones finales España-Portugal, que son el soporte para realizar el Diagnóstico de la zona objetivo.

3.2 Análisis y valoración: diagnóstico del área DESQOOP

En el análisis y valoración de las principales conclusiones del Informe y Mapa de situación, puesto que el objetivo pretendido en esta parte del desarrollo del trabajo era la elaboración del diagnóstico final orientado a la definición de las bases para la posterior definición del modelo de sustentabilidad y cooperativismo, se identificaron, a modo de balance de situación, los aspectos positivos y negativos detectados. Con ello, se pretendía enfatizar los primeros para obtener de éstos el máximo rendimiento, mientras que se trataba de positivizar los segundos, para extraer de ellos las posibles ventajas que pudiesen ofrecer.

¹⁵ Estas conclusiones están recogidas en el texto completo del Informe: CONSELLO GALEGO DE COOPERATIVAS: *Opus cit.*

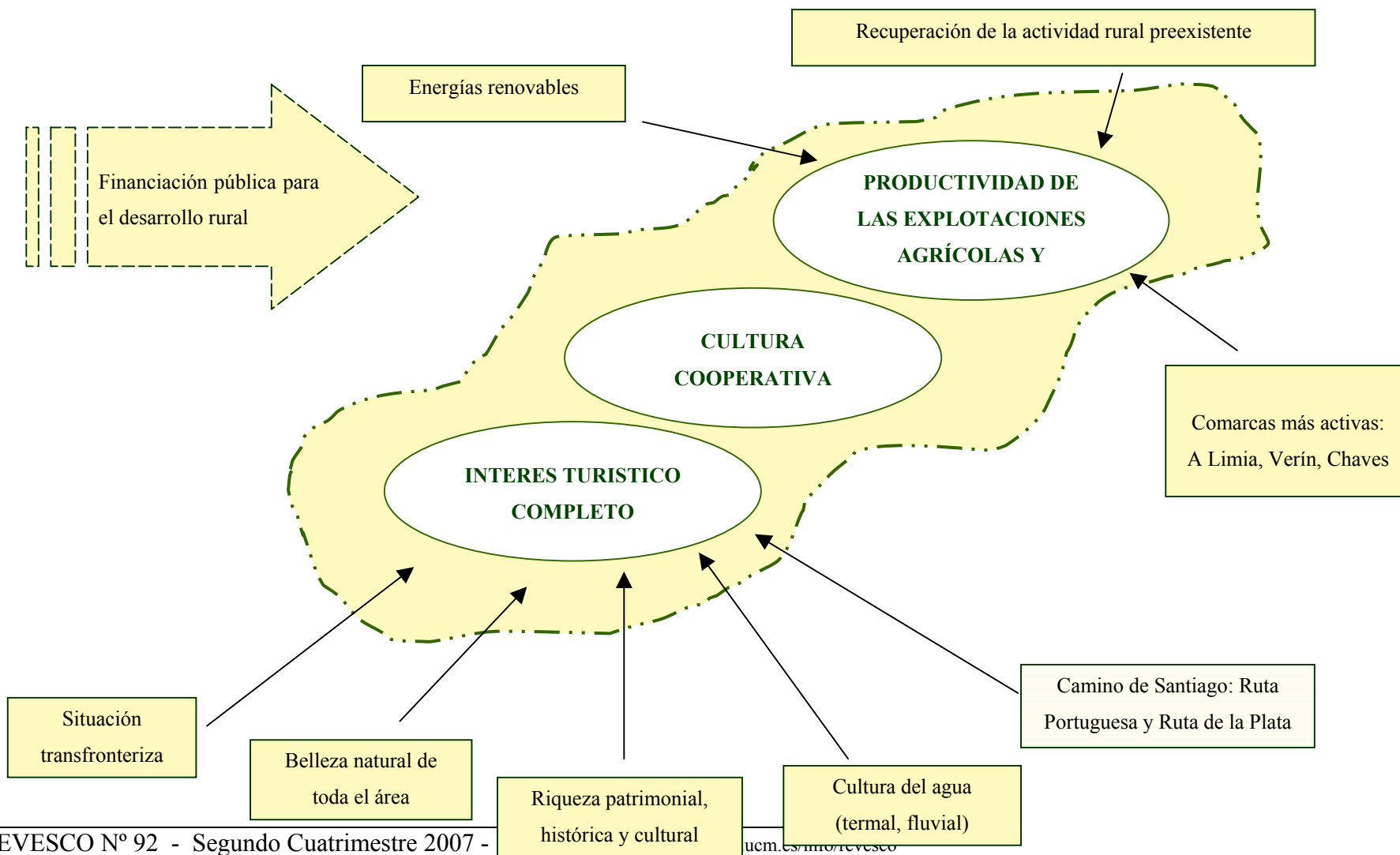
Por lo que se refiere a los aspectos positivos, se subrayan las siguientes cuestiones, coincidentes a ambos lados de la frontera:

- La zona tiene una *gran belleza natural*, existiendo en ella parques naturales y espacios naturales protegidos. Esta característica se puede valorar como continua geográficamente.
- Existe una cultura del agua arraigada, tanto en lo que se refiere a aguas termales (aunque estén poco explotadas) como a aguas fluviales y embalses.
- La riqueza patrimonial, histórica y cultural es de gran significación. Estos aspectos, unidos al patrimonio natural existente, permiten hablar de un interés turístico muy completo.
- Otro valor destacable y de gran atractivo, con una campaña estable de promoción nacional e internacional, es el Camino de Santiago, que une los dos lados de la frontera a través de las diversas rutas de peregrinación. Muchas de ellas se localizan en los concellos de estudio, concretamente el Caminho de Celanova portugués, el Caminho da Geira Romana y la ruta de Lamego, que enlaza Chaves con Verín y se une a la Ruta de la Plata originaria del este de España en su variante Laza.
- Es una zona en la que se puede plantear un diseño válido de energías renovables, tanto a través de los parques eólicos ya existentes, como a través de la explotación de biocombustibles.
- Existe una fuerte tradición agrícola y ganadera, que ofrece posibilidades para una futura recuperación de la actividad rural preexistente.
- Las comarcas más activas son A Limia y Verín, en la parte española y Chaves en la parte portuguesa. Teniendo en cuenta la proximidad física entre Verín y Chaves, algunas estrategias de desarrollo deben contemplar la conexión de estos dos polos de crecimiento.
- Existe una cierta cultura cooperativa activa, a pesar del importante número de estas sociedades que han desaparecido, previsiblemente vinculado a la pérdida de población rural.
- La zona DESQOOP está integrada en un área de interés prioritario para la financiación pública (nacional y europea) de proyectos de desarrollo rural. La

consideración a realizar es el aprovechamiento o la rentabilidad que se obtiene de estos fondos.

Gráficamente, se pueden representar estos factores positivos y sus interacciones de la siguiente manera (Gráfico 2):

Gráfico 2. Factores positivos e interacciones



En cuanto a los aspectos negativos, en los que, además se han encontrado coincidencias en los territorios analizados de los dos países, se señalan como destacable los siguientes:

- En general, la zona DESQOOP presenta unas infraestructuras de comunicación deficientes, tanto dentro de cada país, como entre las poblaciones de ambos países. Es también claramente deficiente la comunicación externa con otras áreas limítrofes. Además de ser deficientes, tienen escasas posibilidades de ser mejoradas, dado el relieve montañoso de la zona y el nivel y evolución de la población.
- La calidad de la oferta en el sector de hostelería, así como su adecuación a la demanda, son como mínimo cuestionables. En relación a los alojamientos analizados, la oferta de hoteles es superior en Galicia, mientras que en lo referente a las instalaciones de turismo rural es Portugal el de mayor oferta. El resto de instalaciones (hostales, albergues, paradores, campings,...) es similar en ambas zonas de estudio.
- En el entorno del área DESQOOP, aunque fuera de ésta, existen alternativas turísticas de interés, por lo cual la competencia es intensa.
- La pérdida de población así como su envejecimiento se presentan con una evidencia incuestionable a ambos lados de la frontera.
- El nivel de estudios de la población de las comarcas y municipios analizados es bajo.
- Los indicadores de ocupación laboral, tasa de paro y tasa de actividad presentan unos valores negativos y con un deterioro en su evolución. Si bien ambas partes presentan índices de envejecimiento poblacional considerables, la distribución en cuanto a la edad manifiesta diferencias significativas entre Galicia y Portugal. En Galicia es menor el porcentaje de población menor de 19 años, un 13,17% frente al 21,38% de zona portuguesa. En relación a la población mayor de 65 años Galicia presenta índices más elevados, exactamente un 33,75% frente al 22,9% portugués.
- Se observan movimientos internos de concentración de la población, con la decadencia que ello conlleva para las zonas de mayor ruralidad.
- Se observa un gran deterioro en las actividades rurales a ambos lados de la frontera.

- El perfil del trabajador de las explotaciones agrícolas y ganaderas no ofrece continuidad ni futuro, puesto que, en general, es el titular de la explotación y de edad avanzada.
- En cuanto al escaso nivel de población que sigue realizando tareas agrícolas y ganaderas, esta actividad es, casi exclusivamente, la principal, única y “escasa”.
- El tejido empresarial se puede valorar como débil, aunque es más significativo y preocupante su estancamiento.
- La gran mayoría de las empresas recogen las actividades realizadas por los trabajadores autónomos.
- El principal y en algunos municipios casi único sector de actividad representado en la zona DESQOOP es el sector servicios, con una evolución creciente.
- En la zona DESQOOP, no hay políticas integrales de desarrollo rural, de la misma forma que no existen políticas integrales de potenciación de experiencias cooperativas.

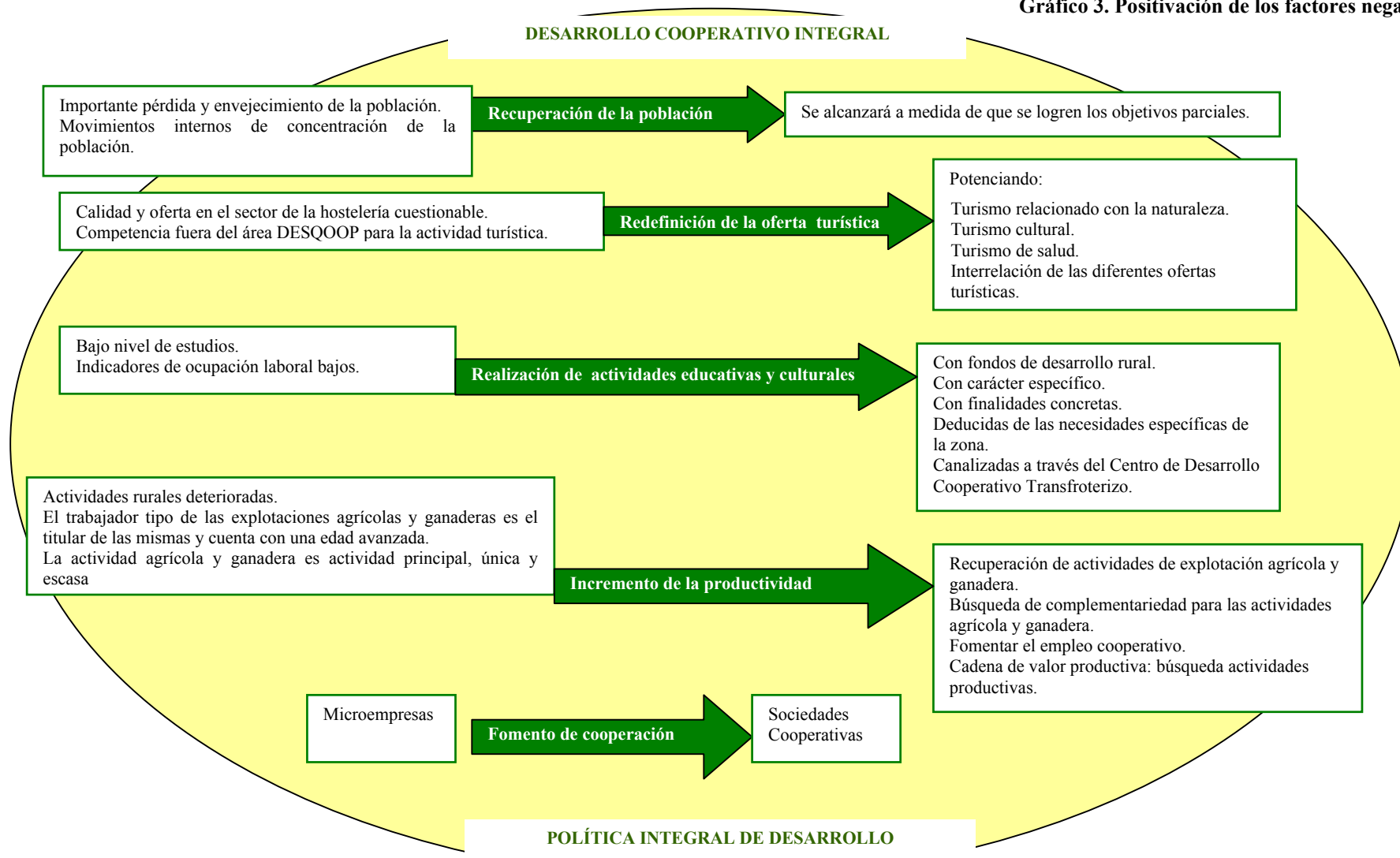
El peso que representan estos factores de carácter negativo puede ser valorado estableciendo su posible inversión para, con ello, vincularlos en la medida de lo posible a potenciales factores eficaces para el desarrollo de la zona DESQOOP.

Por ello, se plantea la posible positivación de estos elementos en los siguientes esquemas (cuadro 1 y gráfico 3):

Cuadro 1. Positivación de los factores negativos

Aspectos negativos	Vinculación con aspectos positivos
Deficiencias en infraestructuras de comunicación	
Infraestructuras condicionadas por relieve montañoso	⇒ Vinculación con turismo de naturaleza
Calidad y oferta en el sector de hostelería cuestionable	⇒ Rediseño para definir una oferta diferenciada
Competencia fuera del área DESQOOP para la actividad turística	⇒ Actividad turística diferenciada
Importante pérdida y envejecimiento de la población	
Bajo nivel de estudios	⇒ Actividades educativas y culturales con fondos desarrollo rural
Indicadores de ocupación laboral bajos	⇒ Fomentar empleo cooperativo
Movimientos internos de concentración de la población	
Actividades rurales deterioradas	⇒ Recuperación actividades explot.agrícolas y ganaderas
Trabajador de explotación agrícola ganadera es el titular y de edad avanzada	
Actividad agrícola ganadera es actividad principal, única y “escasa”	⇒ Búsqueda de complementariedad para actividad agric. y ganadera
Tejido empresarial débil y estancado	⇒ Cadena de valor productiva: búsqueda de actividades productivas
Microempresas (autónomos)	⇒ Cooperativas
Sector servicios casi único	⇒ Cadena de valor productiva: búsqueda de actividades productivas
Es cuestionable la “rentabilidad social” de las inversiones LEADER PRODER	⇒ Planificación y Rediseño del destino de fondos públicos
No hay políticas integrales de desarrollo rural	⇒ Diseño de política integral de desarrollo
No hay políticas integrales de potenciación de experiencias cooperativas	⇒ Diseño de política integral de potenciación de experiencias cooperativas

Gráfico 3. Positivación de los factores negativos



4. BASES DEL MODELO

La propuesta de modelo de desarrollo rural sostenible con base en sociedades cooperativas tiene tres referencias determinantes iniciales. En primer lugar, el diagnóstico sobre la situación actual de la zona transfronteriza de actuación, para conocer la realidad sobre la que se pretende intervenir y sin cuya aproximación, desde diferentes perspectivas, no es posible el planteamiento del modelo.

En segundo lugar, la manifestación del concepto de desarrollo rural que se propone, su delimitación conceptual, el enfoque para su aplicación, ... Es decir, el establecimiento del marco teórico conceptual que justifica el diseño que se realiza. Estas cuestiones ha sido explicitada en el segundo apartado de este trabajo, por medio de las referencias delimitadoras.

Para completar el marco teórico de desarrollo del modelo DESQOOP, es necesario considerar las directrices estratégicas comunitarias de desarrollo rural, concretadas en el documento del Consejo de veinte de febrero de 2006, para el período de programación 2007-2013¹⁶.

A partir de estas tres referencias iniciales, se presenta el modelo propuesto, estructurado su diseño en diferentes fases, que contemplan la delimitación de objetivos centrales, los objetivos secundarios o colaterales, las políticas elementales o ejes básicos de actuación y las líneas de acción tácticas, sus consecuencias e interacciones.

4.1 Metodología

De las tres dimensiones que son los pilares básicos para el desarrollo rural sostenible, el modelo propuesto está orientado básicamente a la dimensión económica,

¹⁶ COMUNIDADES EUROPEAS: DECISIÓN del Consejo de 20 de febrero de 2006 sobre las directrices estratégicas comunitarias de desarrollo rural (período de programación 2007-2013), D.O.C.E., L.55/20, de 25 de febrero de 2006.

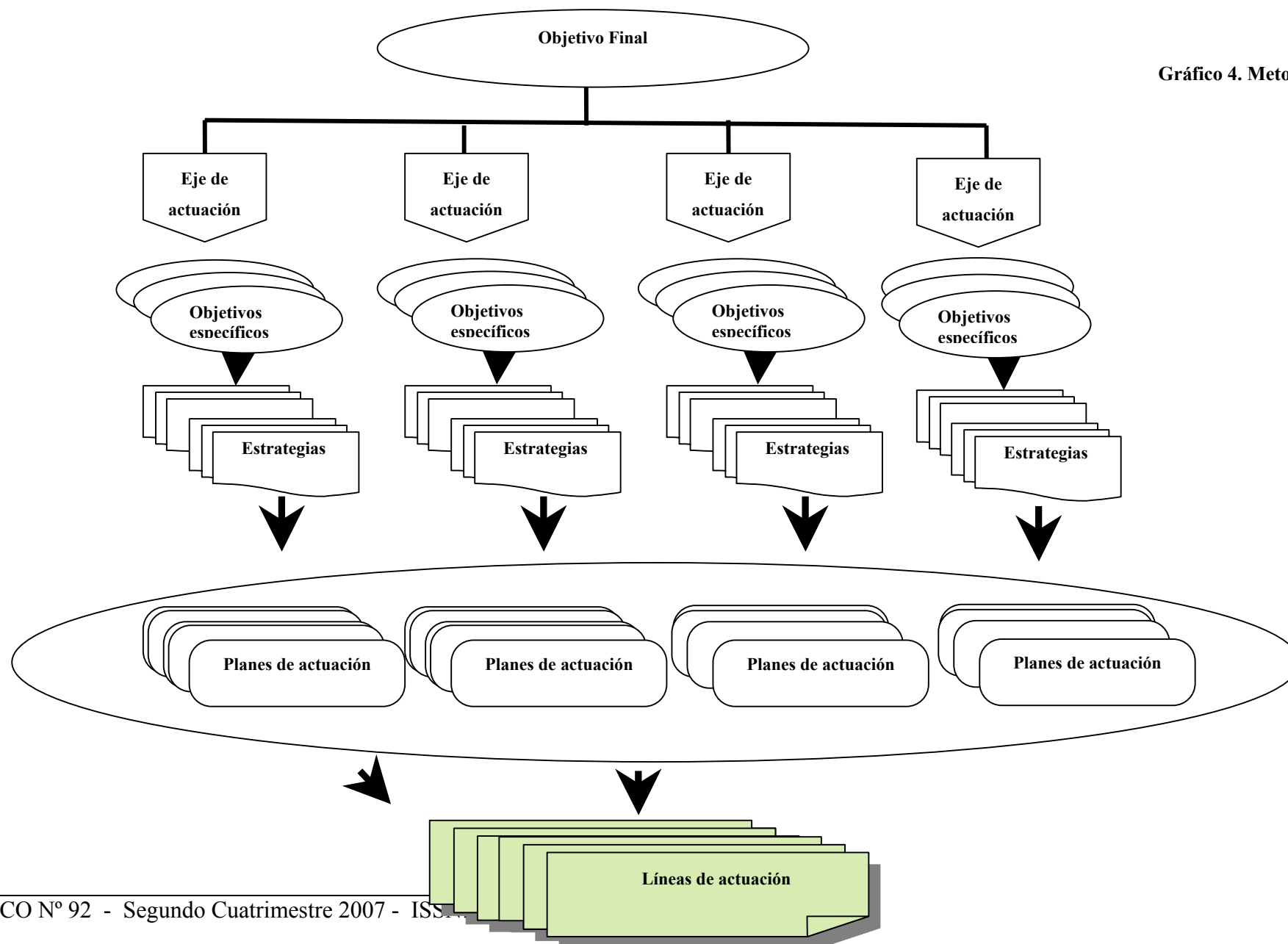
por considerar que, además de un pilar en si misma, es el vehículo para alcanzar los objetivos de las restantes dimensiones.

Asimismo, de los datos del Informe y Mapa de situación se desprenden determinadas especializaciones en cuanto a sectores de actividad, localizaciones territoriales de los procesos económicos, adaptación a la orografía del terreno y continuidad de los sistemas productivos tradicionales, entre otros. Todo ello es tenido en cuenta en las propuestas que se realizan en el modelo, que se articula soportado en cuatro ejes básicos desarrollados en el siguiente epígrafe.

La orientación seguida para su diseño parte de una concepción integral, con una perspectiva global de todos los posibles ejes de actuación para el territorio objetivo considerado en su conjunto.

El trabajo realizado para la obtención del modelo se ha concretado metodológicamente siguiendo un desarrollo analítico detallado, con una primera orientación vertical, desde los objetivos genéricos hasta los planes de actuación, para cada uno de los ejes básicos, de forma individualizada. Una vez llegado al nivel de desarrollo elemental, concretado en dichos planes de actuación, se aborda su análisis horizontal o transversal de éstos, obteniendo entonces las líneas de actuación para la futura implantación del modelo (Gráfico 4).

Gráfico 4. Metodología



Es necesario destacar que todos los niveles de desarrollo del modelo, para todos los ejes de actuación, no son independientes, sino que están fuertemente interconectados. Sin embargo, se ha realizado el esfuerzo analítico de estructurar los ejes de actuación de forma individualizada, para poder incorporar todas las posibles acciones, teniendo en cuenta el diferente papel que tienen en cada uno de los mencionados ejes. Esta es la razón del solapamiento y cruce de acciones en las propuestas presentadas verticalmente, reorganizadas posteriormente en el análisis transversal.

El resultado final ofrece un conjunto de líneas de actuación específicas articuladas en torno al objetivo de modelo de desarrollo rural sostenible de base cooperativa, a través del entramado de acciones cuya implantación y desarrollo supondrá para la zona DESQOOP su dinamización económica y social, la posibilidad de mantenimiento e incluso crecimiento de su población y la conservación y mejora del entorno natural. En definitiva, con ello se pretende alcanzar el desarrollo rural propuesto en el proyecto Interreg III.A, DESQOOP.

4.2 Definición de ejes básicos de actuación

Como ya se ha mencionado, se trata de una propuesta con cuatro grandes ejes y un marco de actuación soportado en un modelo de diseño, implantación y gestión rural sostenible, de participación a todos los niveles, concretado en el ámbito económico en una estructura articulada en redes de sociedades cooperativas.

Los cuatro grandes ejes propuestos son:

- **Potenciación de la actividad agrícola, ganadera y forestal**, como consecuencia de la estructura social, económica y cultural de la zona, diagnosticada en el informe previo. Cualquier propuesta de dinamización del área debe contemplar la realidad preexistente, en la que se ha observado un marcado carácter rural, lo que lleva a proponer la actividad agrícola, ganadera y forestal como eje básico de actuación.

- **Ordenación del sector turístico.** La existencia de recursos naturales, patrimoniales y culturales, permite plantear una reestructuración de la oferta turística existente, con un diseño integral, basado en parámetros diferenciadores, orientada hacia la consecución de una imagen de identidad propia.
- **Desarrollo de los servicios básicos,** como articulación de las bases para la interacción de las variables desarrollo económico y desarrollo social. Como consecuencia de esta interacción aparece la necesidad de ofrecer un mayor soporte de servicios básicos a los habitantes del área objetivo. El progresivo desarrollo económico debe estar acompañado por la aparición de actividades del sector servicios, desarrolladas desde la propia comunidad rural y la Administración. El desarrollo y la autonomía de la localidad, en este aspecto, será un indicador de la buena marcha del proceso de impulso.
- **Expansión de la actividad empresarial.** Actuando de modo transversal y con intersecciones en los restantes, el cuarto eje propuesto se concreta en la necesidad de un entramado empresarial que consolide y revitalice la industria de la zona, entendida ésta en su sentido más amplio, abarcando todos los sectores de actividad.

Para interpretar adecuadamente la propuesta, se presentan una serie de estructuras gráficas para poner de manifiesto el resultado alcanzado aplicando la metodología relatada. Así, en primer lugar, se incluye el diagrama representativo de la concepción integral del modelo, en el que aparecen los cuatro ejes de actuación, superponiéndose en ciertas áreas, representando de esta manera su interconexión e interacción. Todo ello circunscrito por las tres dimensiones que son los pilares básicos para el desarrollo rural sostenible y soportado en sociedades cooperativas (Gráfico 5).

A partir de esta idea, a modo de ejemplo, se recoge en este trabajo uno de los cuatro ejes de actuación desarrollados, de manera que pueda ser visualizada claramente la metodología utilizada. Se ha elegido el eje de actuación actividad empresarial, de gran relevancia dado el enfoque económico pretendido en la elaboración del modelo (Gráfico 6).

Gráfico 5. Modelo Integral

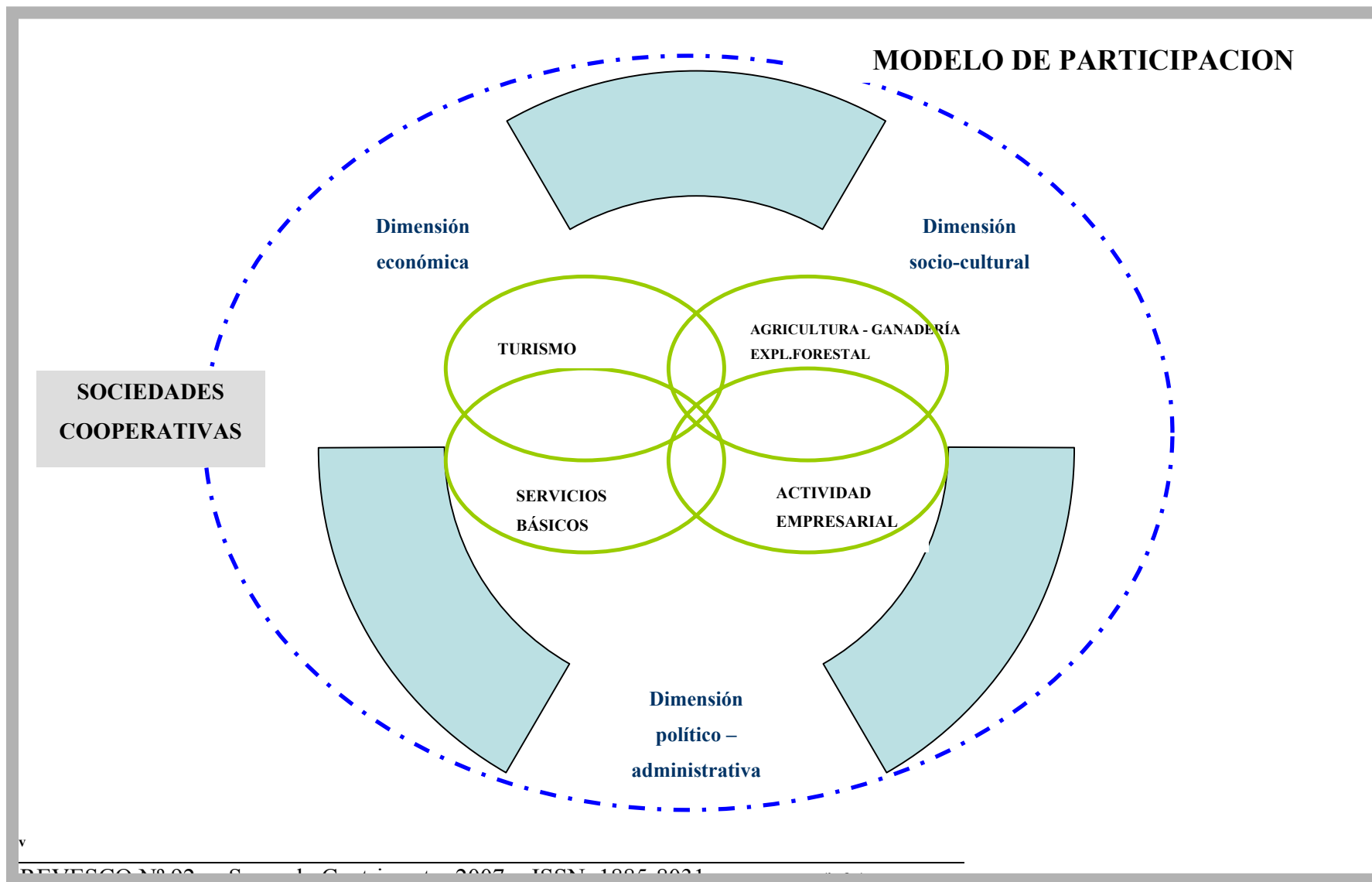
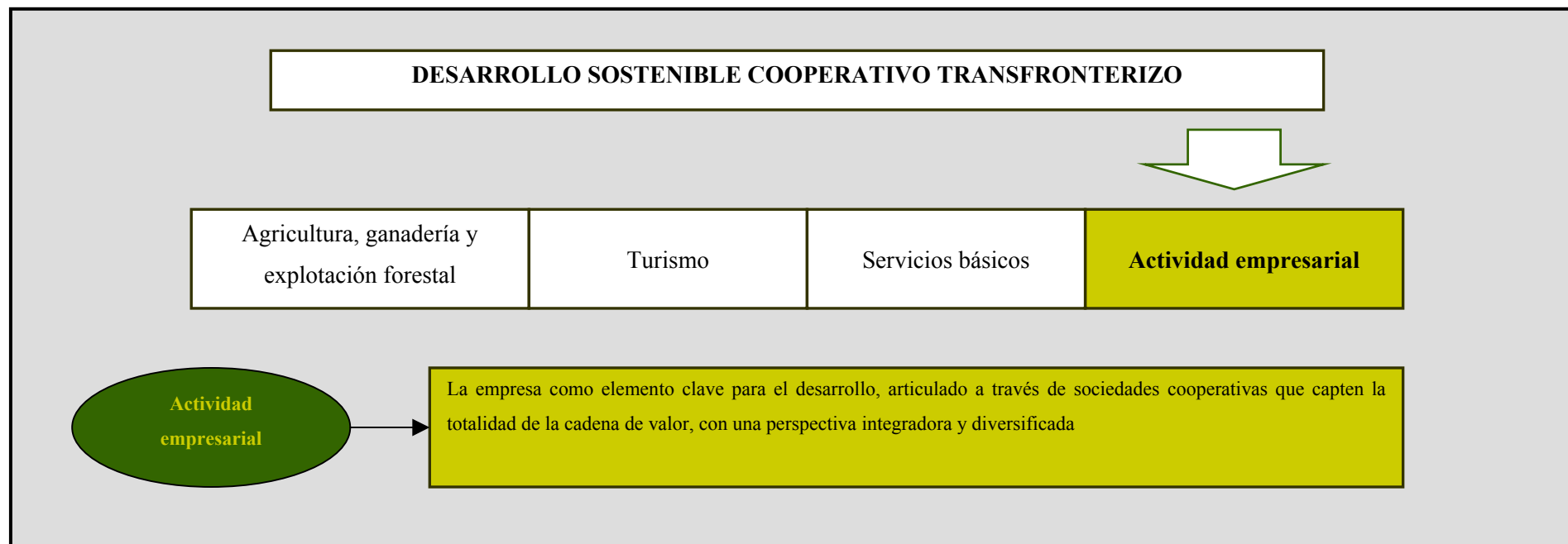


Gráfico 6. Actividad empresarial



Actividad empresarial

La empresa como **elemento clave** para el desarrollo, articulado a través de **sociedades cooperativas** que capten la **totalidad de la cadena de valor**, con una **perspectiva integradora y diversificada**

Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
<p>Elemento clave Iniciativas empresariales locales</p>	<p>Sociedades cooperativas Agentes empresariales para el desarrollo rural operando en red</p>	<p>Totalidad de la cadena de valor El total del valor añadido del producto revierte en el entorno que lo genera</p>
<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> Respaldo y potenciación de iniciativas empresariales locales Incorporación de criterios de RSC en los proyectos empresariales Clima favorable a la instalación de empresas y captación de inversiones Incorporación de nuevas tecnologías Cooperación empresarial Apoyo de la Administración Comunicación del seguimiento de este objetivo 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> Impulso a la expansión de sociedades cooperativas como modelo societario industrial Búsqueda de sinergias entre autónomos a través de sociedades cooperativas sectoriales Rediseño de las estructuras de comercialización sobre base cooperativa Rediseño de las estructuras de gestión sobre base cooperativa 	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> Complementariedad entre productos y servicios (intraempresa e interempresas) Diseño de estructuras productivas sobre la base de actividades preexistentes (agrarias) Integración horizontal y vertical Incorporación de nuevas tecnologías Cooperación empresarial Colaboración entre agentes locales e institucionales Incorporación de criterios de RSC Comunicación del seguimiento de este objetivo
<p>Planes de actuación</p> <ul style="list-style-type: none"> Censo actualizado de empresas localizadas en la zona DESQOOP con datos societarios, económicos y sociales Estudio DAFO de carácter económico, por comarcas Análisis y planificación de potenciales alianzas estratégicas empresariales Vivero de empresas (Centros DESQOOP) Planes de formación e información (Centros DESQOOP) Campañas de concienciación: foros de jóvenes emprendedores, fomento de la creación de empresas, ... (Centros DESQOOP) 	<p>Planes de actuación</p> <ul style="list-style-type: none"> Censo actualizado de autónomos localizados en la zona DESQOOP con datos económicos Fomento de la cultura empresarial mediante campañas de comunicación y formación (Centros DESQOOP) Fomento de la cultura cooperativa entre los empresarios y los emprendedores locales (Centros DESQOOP) Plan de articulación de redes cooperativas: total actividad industrial y comercial del área DESQOOP Cooperativas agrarias: incorporación de la actividad industrial a través de secciones Cooperativas forestales: limpieza, compostaje, ... Cooperativas de segundo grado: comercialización Cooperativas de segundo grado: servicios (asesoría) 	<p>Planes de actuación</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseño de cadenas de valor de los productos y servicios DESQOOP Estudio técnico de los productos y servicios DESQOOP Estudio de viabilidad económica, con perspectiva social, de los productos y servicios DESQOOP Planes de formación e información (Centros DESQOOP) Campañas informativas publicitarias (Centros DESQOOP) Implantación de sistemas de trazabilidad (productos y servicios) Investigación, desarrollo e innovación: diseño y comercialización (Centros DESQOOP)

Actividad empresarial

La industria como **elemento clave** para el desarrollo, articulado a través de **sociedades cooperativas** que capten la **totalidad de la cadena de valor**, con una **perspectiva integradora y diversificada**

Objetivo 4

Perspectiva integradora

Participación de todos los agentes económicos, sociales e institucionales implicando a la población local

Estrategias

Implicación en el respaldo y potenciación de iniciativas empresariales locales
Incorporación de criterios de RSC
Incorporación de nuevas tecnologías
Colaboración sociedad, instituciones y empresas
Comunicación del seguimiento de este objetivo

Planes de actuación

Censo actualizado de agentes sociales localizados en la zona DESQOOP con datos societarios, económicos, sociales y de ámbito de actuación
Análisis y planificación de potenciales actuaciones entre agentes
Planes de formación (Centros DESQOOP)
Campañas de concienciación: foros de jóvenes emprendedores, fomento de la creación de empresas, ... (Centros DESQOOP)
Búsqueda de canales de comunicación entre los diversos agentes
Campañas de comunicación: plan de marketing conjunto (centros DESQOOP)

Objetivo 5

Perspectiva diversificada

Mayor oferta de productos y servicios

Estrategias

Complementariedad entre productos y servicios (intraempresa e interempresas)
Compatibilidad entre productos y servicios (intraempresa e interempresas)
Incremento del valor añadido (integración vertical y horizontal)
Incorporación de criterios de RSC
Incorporación de nuevas tecnologías
Colaboración empresarial
Comunicación del seguimiento de este objetivo

Planes de actuación

Estudio técnico de los productos y servicios aptos para este objetivo
Diseño de cadenas de valor de los productos y servicios DESQOOP
Planes de formación e información (Centros DESQOOP)
Cooperativas de segundo grado: comercialización
Cooperativas de segundo grado: servicios (asesoría)
Campañas informativas publicitarias (Centros DESQOOP)
Implantación de sistemas de trazabilidad (productos y servicios)
Investigación, desarrollo e innovación: diseño y comercialización (Centros DESQOOP)

4.3 Reestructuración transversal de la propuesta

A partir de la determinación de los cuatro grandes ejes de actuación para las distintas actividades económicas de la zona DESQOOP (agricultura, ganadería y explotación forestal; turismo; servicios básicos y actividad empresarial), se han establecido los distintos objetivos pretendidos en el diseño. Estos objetivos se concretan en diversas estrategias y éstas, a su vez, en un conjunto de planes de actuación.

Hasta este momento, el análisis se ha realizado de forma vertical, de arriba abajo, en cada uno de los ejes de actuación. En esta segunda fase, de análisis transversal, partiendo de los planes de actuación localizados en la base de cada uno de los grandes ejes, se pretende elaborar lo que se han denominado líneas de actuación, identificando para cada una de ellas las actividades económicas implicadas y los objetivos que se encuadran en esa línea.

Por ello, una vez analizados y revisados los planes de actuación incorporados en el modelo propuesto, se han reagrupado para elaborar las siguientes líneas de actuación:

A) Actualizaciones de datos.

Con esta línea de actuación se pretende elaborar datos actualizados para las distintas actividades económicas que se llevan a cabo en la zona. La razón de la propuesta de este plan de acción se debe a que se ha detectado una continua falta de información actualizada o la existente es deficiente. Para lograr el desarrollo pretendido para la zona, el punto de partida debe ser contar con datos operativos, fiables y completos, razones por las cuales esta línea de actuación resulta ser prioritaria y previa a otras.

La información necesaria abarca múltiples aspectos: censos de explotaciones agrícolas y ganaderas, de espacios forestales y naturales, de servicios turísticos y de autónomos, empresas y agentes sociales localizados en la zona DESQOOP.

B) Estudio y asesoramiento.

Además de contar con una información actualizada deben realizarse distintos tipos de estudios e implantar actividades de asesoramiento (técnico, económico y financiero, entre otros) para desarrollar las líneas de actuación. El asesoramiento se concibe

mayoritariamente como una actividad a proporcionar por sociedades cooperativas de segundo grado, de servicios.

Asimismo, se propone realizar estudios técnicos relacionados con la producción agrícola de calidad; de espacios forestales con una perspectiva económica y medioambiental; y de productos y servicios del sector turístico e industrial. Sería oportuno completar esta línea de actuación con los correspondientes análisis de viabilidad, planificación financiera y financiación con recursos privados y/o públicos.

C) Colaboraciones.

Para conseguir el desarrollo de la zona DESQOOP, cualquier línea de actuación debe contar con el respaldo y participación de todos los agentes implicados en el proceso (cooperativas, Administración, sociedad civil...), estableciéndose entre ellos una comunicación fluida y permanente. Por ello, dada la importancia otorgada a esta cuestión, se incorpora como plan de actuación la colaboración entre agentes.

D) Comercialización.

La creación de cooperativas de segundo grado dedicadas a la comercialización de productos y servicios de la zona DESQOOP resulta imprescindible si lo que se pretende es alcanzar un desarrollo sostenible que tenga una base cooperativa. Estas cooperativas llevarían a cabo la labor comercializadora de los productos y servicios obtenidos de la realización de las distintas actividades: agrícolas, ganaderas, turísticas e industriales, con una perspectiva integral, para la obtención de sinergias y una mayor eficiencia.

E) Cooperativas de segundo grado.

Además de las anteriormente mencionadas, cooperativas de segundo grado de servicios y de comercialización, también resulta interesante incorporar otro tipo de cooperativas de segundo grado (agrarias y de trabajo) que completen el tejido cooperativo de la zona DESQOOP. Para alcanzar el desarrollo sostenible resulta importante el respaldo de la Administración a todo el entramado cooperativo propuesto, de nueva creación, así como el apoyo a las sociedades cooperativas existentes.

F) Creación de cooperativas y asociaciones.

La base cooperativa para el desarrollo de la zona DESQOOP se pone de manifiesto con la creación e impulso de distintos tipos de sociedades cooperativas de primer grado: explotación comunitaria de la tierra, utilización en común de la maquinaria, explotación comunitaria del monte, trabajo asociado, servicios, forestales...

Asimismo, como complemento adecuado, resultaría interesante la creación de determinadas asociaciones que aglutinen a todos los agentes que forman parte de las diferentes actividades y la utilización de los centros DESQOOP como viveros de empresas.

G) Diseño de materiales: protocolos, planes, mapas y catálogos.

Otra de las líneas de actuación propuesta es el diseño de planes de preparación o materiales adaptados a la zona, empezando por planes de formación e información para todas y cada una de las actividades económicas que se desarrollen. Se completaría esta actuación con el diseño de protocolos para las situaciones de riesgo en espacios forestales así como un plan de gestión de residuos.

En cuanto a las actividades turísticas, es necesaria la elaboración de un catálogo de la oferta en la zona DESQOOP así como un mapa de indicadores clave que sirvan para lograr una clara diferenciación de los servicios, acompañado todo ello de un marketing informativo continuado.

La mejora de la actividad empresarial pasa por rediseñar las cadenas de valor de los distintos productos y servicios que se ofertan en el área objetivo.

H) Formación e información.

Los planes de formación e información permanente resultan imprescindibles en todas las áreas de actividad económica que se pretenden desarrollar en la zona y abarcan, prácticamente, todos los objetivos. Además, si hablamos de actividad empresarial, serían útiles las campañas informativas para fomentar la cultura empresarial de base cooperativa, para ser completadas con campañas formativas específicas.

I) Gestión de proyectos.

Una nueva línea de actuación consistiría tanto en aprovechar las experiencias cooperativas que ya existan en otras zonas para adaptarlas al territorio objetivo como entrar a formar parte de nuevos proyectos, de todos los ámbitos económicos, que se

desarrollen en base a los mismos criterios que se quieren potenciar en la zona DESQOOP.

J) Impulsos.

Se pretenden impulsar ciertos recursos de la economía que no se encuentran debidamente aprovechados para el desarrollo de ciertas actividades. Así, por ejemplo, se potenciaría el alquiler de tierras abandonadas para su uso agrícola, se explotarían nuevas zonas forestales y se potenciaría el turismo en base a la rehabilitación y el uso de viviendas de la zona como alternativa para la ubicación de la segunda vivienda.

K) Investigación y desarrollo.

Las actividades de investigación y desarrollo son imprescindibles para mejorar todas y cada una de las distintas actividades económicas. Por tanto, deben desarrollarse para todos los sectores y encaminarse a la consecución de los distintos objetivos. A modo de ejemplo, se citan la investigación en el campo forestal y la innovación en los procesos de diseño y comercialización de los productos y servicios de la zona DESQOOP.

L) Promoción y publicidad.

En esta línea de actuación se engloban todos los planes de actuación relativos a la divulgación de las acciones que se desarrollan en la zona para alcanzar ese desarrollo sostenible cooperativo transfronterizo que se pretende. Por lo tanto, las acciones publicitarias y de promoción son necesarias para todas las actividades económicas de área.

Además, el desarrollo de un marketing territorial específico para la zona DESQOOP implicaría una identificación clara y precisa de los productos y servicios de la misma.

M) Reutilización, reorientación y revisión.

Expresiones utilizadas para dar un giro o mejorar las distintas actividades preexistentes en la zona, ya sea a través de buscar una diferente proyección o una nueva perspectiva de utilización de los recursos existentes o para reestructurar determinados procesos de explotación.

N) Seguimiento y control.

El seguimiento y control de las distintas actividades que se lleven a cabo en la zona DESQOOP es imprescindible para lograr una mejora sostenible en el tiempo. Con esta

línea de actuación se debe buscar corregir desviaciones, mejorar procesos, detectar errores... y valorar si el objetivo pretendido se está cumpliendo de manera satisfactoria.

O) Sistemas de trazabilidad.

Esta última línea de actuación propone establecer sistemas de trazabilidad para todos los productos y servicios de la zona DESQOOP ya que con ello se pretende dar un paso más en la identificación de los mismos de una manera clara y determinante.

Este conjunto de líneas de actuación se plantean como el nivel de implantación real del modelo, el nivel de desarrollo de actuaciones concretas cuya realización tendrá repercusiones en los cuatro grandes ejes de actuación definidos como bases para el desarrollo rural sostenible de base cooperativa en la zona DESQOOP.

5. REFLEXIÓN FINAL

Puesto que el objetivo de este trabajo es mostrar la metodología utilizada para el diseño de un Modelo de desarrollo sostenible sobre base cooperativa, con un enfoque empírico, se ha considerado adecuado estructurar la reflexión final en tres apartados, para abordar los elementos clave de esta propuesta.

Desde el punto de vista conceptual, el enfoque empleado sigue un criterio de sostenibilidad entendido en sentido amplio, es decir, tanto económico, como social y ecológico, que se trasladan al proyecto dando especial importancia al primero. El papel preponderante otorgado a la perspectiva económica se justifica por ser ésta el elemento dinamizador de los restantes factores necesarios para el desarrollo. En este sentido, el vínculo a través del cual se produce dicho engarce es la empresa de participación, al subyacer en estas estructuras societarias un conjunto de valores coherentes con la filosofía de desarrollo que se propone para la zona.

Desde el punto de vista de la metodología utilizada, esta se puede resumir en las siguientes fases:

- Elaboración del Informe y Mapa de situación de la zona objetivo, previa definición geográfica y delimitación de los parámetros que determinan el entorno de actuación. Cada uno de estos parámetros se ha desarrollado en variables concretas para posibilitar su evaluación y componer de esta forma el conjunto de conclusiones para alcanzar el objetivo propuesto en esta fase.
- Diagnóstico del área objetivo, como necesario nexo de unión entre la realidad puesta de manifiesto en la fase anterior y la propuesta modelizada de la siguiente, enfatizando los elementos positivos a potenciar e intentando positivizar aquellos considerados como negativos.
- Base inicial del modelo, con una concepción integral y una perspectiva global, de los cuatro ejes de actuación (Agrícola, ganadero y forestal; Turismo; Servicios básicos; y Actividad empresarial) para todo el territorio objetivo considerado como una unidad. Para ello, se ha seguido una orientación vertical, para cada uno de los ejes básicos, desde los objetivos genéricos hasta los planes de actuación, obteniendo como resultado un conjunto de estos últimos, acciones concretas para guiar la senda propuesta.
- Reestructuración transversal de la propuesta, reclasificando los planes de actuación con un criterio horizontal, de manera que se definan las pautas concretas para la implantación del modelo.

Este esquema metodológico, que puede ser calificado como general, siguiendo las fases de análisis, síntesis y deducción, ofrece una estructura de trabajo válida, con unos resultados apropiados.

Desde el punto de vista de la planificación y gestión territorial de un área concreta, como es el caso de la zona DESQOOP, no se pretende entrar en conclusiones concretas del Informe y Mapa de situación ni del Modelo concreto propuesto. Sólo interesa destacar aquí que todo el esfuerzo y el trabajo realizado no tendría sentido sin una perspectiva de futuro, no en cuanto a su implantación, sino en cuanto a su continuidad en el tiempo. Esta meta solamente se alcanzará con la total implicación de los agentes sociales impulsores del proyecto inicial y la incorporación de todas aquellas personas, físicas o jurídicas, que crean que el desarrollo económico y social de la zona DESQOOP es posible a través del modelo propuesto.

6. BIBLIOGRAFÍA

- AECA: *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento 1 AECA Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: AECA, 2004.
- ANDREU PINILLOS, A.: La responsabilidad social corporativa: un concepto por definir. *Revista de Economía pública, social y cooperativa CIRIEC-ESPAÑA*, Nº 53, 2005, p. 125-135.
- ARAQUE PADILLA, R. A.; MONTERO SIMÓ, M. J.: *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria, 2006.
- BAAMONDE, E.: Los planes estratégicos; diseño de la economía social. Confederación de Cooperativas Agrarias de España. *XI Jornadas Nacionales de Investigadores en Economía Social*. Santiago de Compostela, 2006.
- BEL DURÁN, P.: Las sociedades cooperativas motores del desarrollo territorial. *Cooperativismo agrario y desarrollo rural*. Valencia, 2005.
- BEL DURÁN, P.; CABALEIRO CASAL, M.J.: La sociedad cooperativa: fórmula empresarial idónea para el desarrollo rural endógeno y sostenible. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*. Nº.194, 2002, p.9-25., p.17.
- BELHOUARI, A.; BUENDÍA MARTÍNEZ, I.; LAPOINTE, M-J.; TREMBLAY, B.: La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas *Revista de Economía pública, social y cooperativa CIRIEC-ESPAÑA*, Nº 53, 2005, p. 191-208.
- BUENDÍA MARTÍNEZ, I. y GARCÍA ALONSO, J.V. (coord.): *Cooperativismo y desarrollo local*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2003.
- BURGOS ROSADO, L. (Coord): *Economía Social y Cooperativismo*. Valladolid: Junta de Castilla y León, Universidad de Salamanca, Lex Nova, 2006.
- CABALEIRO CASAL, M.J.: Importancia y vigencia de la comarca como demarcación territorial para la implantación de estrategias de desarrollo rural de carácter endógeno. El caso gallego. *Actas del IV COLOQUIO HISPANO-PORTUGUÉS DE ESTUDIOS RURALES: La multifuncionalidad de los espacios rurales de la Península Ibérica*. (Formato CD). Santiago de Compostela, 7 y 8 de junio de 2001.
- CABALEIRO CCASAL, M.J.: *La intercooperación de las sociedades cooperativas: Su aplicación en el desarrollo integral de la Comunidad Autónoma de Galicia*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia, 2004.
- CIRIEC-ESPAÑA: *Economía social y desarrollo rural. Monográfico*, 2006, CIRIEC-España, nº 55.
- CIRIEC-ESPAÑA: *Responsabilidad social de las empresas y economía social. Monográfico*, 2005, CIRIEC-ESPAÑA, nº 53.
- COMISIÓN MUNDIAL DEL MEDIO AMBIENTE Y DEL DESARROLLO: *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza Editorial, 1992.
- COMUNIDADES EUROPEAS: DECISIÓN del Consejo de 20 de febrero de 2006 sobre las directrices estratégicas comunitarias de desarrollo rural (periodo de programación 2007-2013), D.O.C.E., L.55/20, de 25 de febrero de 2006.
- CONSELLO GALEGO DE COOPERATIVAS: *Informe e mapas de situación socioeconómica do área DESQOOP*. Proxecto DESQOOP: Proxecto de desenvolvemento rural transfronteirizo de base cooperativa, Galicia-Norte de Portugal. Disponible en Internet: <http://www.cooperativasdegalicia.com/webs/desqoop/desqoop.php>
- COQUE MARTÍNEZ, J.: *Compartir soluciones: Las cooperativas como factor de desarrollo en zonas desfavorecidas*. Madrid: Consejo Económico y Social, 2005.
- DE CASTRO SANZ, M.: Las empresas de economía social y la responsabilidad social corporativa. *Papeles de economía española*, nº 108, 2006, p. 92-105.

- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.: El porqué de la responsabilidad social corporativa. *BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE*, nº 2813, 2004, p. 45-58.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; VALOR MARTÍNEZ, C.: Efectividad de los códigos para el control social de la empresa. *Revista de Economía pública, social y cooperativa CIRIEC-ESPAÑA*, Nº 53, 2005, p. 163-190.
- ENCINAS DUVAL, B.: Marco conceptual de la responsabilidad social de las empresas. La dimensión social de la empresa. *X Jornadas de investigadores en economía social y cooperativa*. CIRIEC- España, Universidad de Jaén y CEPES- Andalucía, 2005.
- FERNÁNDEZ DAZA, E.: Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social de las Empresas, sus políticas de promoción y la economía social. *Revista de Economía pública, social y cooperativa CIRIEC-ESPAÑA*, Nº 53, 2005, p. 261-283.
- GARCÍA GUTIERREZ, C.: La empresa de participación: Características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*; Nº 40, abril 2002, pp.99-122.
- GARCÍA MARTÍ, E.; RUIZ JIMÉNEZ, C.: Los intereses de los stakeholders como base de la dirección de la sociedad cooperativa agraria. *X Jornadas de investigadores en economía social y cooperativa*. CIRIEC- España, Universidad de Jaén y CEPES- Andalucía, 2005.
- LOZANO, J.M.: De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS). *Papeles de economía española*, nº 108,2006, p.40-62.
- MOZAS MORAL, A. y BERNAL JURADO, E.: Desarrollo territorial y economía social. *Revista de economía pública, social y cooperativa, CIRIEC-España*, Nº55, pp.125-140.
- PÉREZ SANZ, F. J.; GARGALLO CASTEL, A.: Gestión, desarrollo y aplicación de la responsabilidad social en entidades de economía social. *Revista de Economía pública, social y cooperativa CIRIEC-ESPAÑA*, Nº 53, 2005, p. 305-332.
- SERVER IZQUIERDO, R. J.; VILLALONGA GRAÑANA, I.: La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. *Revista de Economía pública, social y cooperativa CIRIEC-ESPAÑA*, Nº 53, 2005, p.137-161.
- TOUS ZAMORA, D.; CIRUELA LORENZO, A.M.: Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general de balance social. *Revista de Economía pública, social y cooperativa CIRIEC-ESPAÑA*, Nº 53, 2005, p.261-284.
- UNIÓN EUROPEA : *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Libro Verde, Bruselas, 2001.
- VARGAS SÁNCHEZ, A.; VACA ACOSTA, R.: “Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades”. *Revista de Economía pública, social y cooperativa CIRIEC-ESPAÑA*, Nº 53, 2005, p. 241-260.
- VAZQUEZ BARQUERO, Antonio: *Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Editorial pirámide, 1988, pp.158, p.26.
- VÁZQUEZ OTERO, O.: La responsabilidad social corporativa: El papel de la sociedad civil. *Revista de Economía pública, social y cooperativa CIRIEC-ESPAÑA*, Nº 53, 2005, p.111-124.