

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN
CIENCIAS SOCIALES

**Trabajo asociativo y gestión participativa del desarrollo territorial:
revisión crítica y análisis multisectorial**

***Associative work and participatory management of territorial
development: critical review and multisectoral analysis***

Rosabell Pérez Gutiérrez ^I, María Nancy Prada Rodríguez ^{II}, Matilde Vivas Matas ^{III}

^I. Oficina Técnica de la Red de Centros de Innovación Territorial (RedCIT), Ponferrada, León, España
rosabellperez@citmitecociuden.es, <https://orcid.org/0000-0002-2014-2351>

^{II}. ADR - Asociación de Desarrollo Rural Bierzo-Cabrera, Ponferrada, León, España
proyectos@resolutpro.com, <https://orcid.org/0009-0004-6506-2496>

^{III}. Asociación Anthea, Ponferrada, León, España
vivas.matilde@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-1115-9957>

Recibido: 25/02/2026
Aprobado: 16/03/2026

Revisado: 11/03/2026
Publicado: 01/04/2025

RESUMEN

En España, la gestión participativa del desarrollo territorial se ha apoyado en el trabajo asociativo como infraestructura cívica para planificar, implementar y evaluar políticas locales. Se sintetizó y problematizó la evidencia reciente (2020-2025) sobre mecanismos, tensiones y condiciones institucionales que fortalecen o debilitan ecosistemas asociativos inclusivos, con especial atención a la gobernanza multinivel, la digitalización y la financiación por proyectos. El objetivo de la investigación fue sintetizar la evidencia sobre el fortalecimiento de la asociatividad como condición de posibilidad de una gestión participativa del desarrollo territorial. Se aplicó un diseño cualitativo con triangulación de fuentes que integró: una revisión de alcance crítica guiada por PRISMA-ScR; análisis documental de materiales públicos y de proyecto; y ocho entrevistas semiestructuradas y la observación participante en espacios de coordinación territorial. Los hallazgos mostraron que la participación funcionó como infraestructura democrática, pero resultó vulnerable a la elitización, la ritualización y la captura bajo lógicas tecnocráticas; la intermediación multinivel trasladó cargas de traducción normativa y administrativa a agentes territoriales sin una redistribución equivalente de recursos; y la innovación social y la economía social contribuyeron a la inclusión cuando existieron financiación basal de capacidades, salvaguardas de rendición de cuentas e infraestructuras cívicas (conectividad y cuidados).

Se concluyó que fortalecer la asociatividad requiere un diseño institucional, sostenibilidad organizativa y una evaluación orientada a la calidad democrática y a los impactos.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo territorial; gobernanza colaborativa; asociatividad; participación comunitaria; innovación social.

ABSTRACT

In Spain, participatory management of territorial development has been supported by associative work as a civic infrastructure for planning, implementing and evaluating local policies. Recent evidence (2020-2025) on mechanisms, tensions and institutional conditions that strengthen or weaken inclusive associative ecosystems was synthesized and problematized, with special attention to multilevel governance, digitalization and project financing. The objective of the research was to synthesize the evidence on the strengthening of associativity as a condition for the possibility of participatory management of territorial development in Spain. A qualitative design was applied with triangulation of sources that integrated: a critical scope review guided by PRISMA-ScR; documentary analysis of public and project materials; and eight semi-structured interviews and participant observation in territorial coordination spaces. The findings showed that participation functioned as a democratic infrastructure, but was vulnerable to elitization, ritualization, and capture under technocratic logics; multilevel intermediation shifted regulatory and administrative translation burdens to territorial agents without an equivalent redistribution of resources; and social innovation and the social economy contributed to inclusion where there was basal capacity financing, accountability safeguards and civic infrastructure (connectivity and care). It was concluded that strengthening associationism requires institutional design, organizational sustainability, and evaluation oriented towards democratic quality and impacts.

KEYWORDS: Territorial development; collaborative governance; civic associations; community participation; social innovation.

INTRODUCCIÓN

La gestión participativa del desarrollo territorial se ha convertido en un campo de alta densidad normativa y, al mismo tiempo, de elevada conflictividad política. En España, el debate se intensifica por la convergencia de tres procesos: persistencia de desigualdades territoriales y demográficas (despoblación, envejecimiento y precarización de los servicios); transición ecológica y energética con impactos distributivos (transición justa, renovables y reordenamientos de usos del suelo); y reconfiguración de la ciudadanía territorial bajo dinámicas de movilidad, migración y diversificación cultural.



La evidencia reciente muestra que, durante y después de la pandemia, se observaron movimientos internos hacia áreas rurales y periurbanas, con patrones heterogéneos según el tipo de ruralidad, la disponibilidad de vivienda y la composición demográfica (Recaño Valverde & Marbán Martínez, 2024). A la vez, diagnósticos recientes subrayan la persistencia de dinámicas de “*rural shrinking*” y la necesidad de reorientar los programas de apoyo territorial para no reproducir desequilibrios (Pla Bañuls & Esparcia, 2024) así como las brechas de vulnerabilidad socioecológica en áreas rurales (Facchini et al., 2023). Estudios cualitativos recientes sobre la “España vaciada” muestran que, incluso en territorios marcados por la recesión demográfica, el arraigo, el sentido de pertenencia y la revalorización de lo rural pueden operar como motores de acción colectiva y de densificación del tejido participativo (Nogueira Joaquín & Izquierdo Ramírez, 2025).

En términos de política pública, las Directrices Generales de la Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico sitúan como objetivos transversales la conectividad territorial, la equidad en los servicios básicos y la colaboración público-privada, lo que refuerza la pertinencia de analizar la asociatividad como infraestructura de gobernanza territorial (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2019).

En este contexto, el trabajo asociativo —entendido como el entramado de asociaciones, cooperativas, entidades de economía social, organizaciones comunitarias, plataformas cívicas y redes intersectoriales— actúa como infraestructura democrática: produce capital relacional, organiza demandas, traduce saberes locales y habilita formas de co-gobernanza. Sin embargo, su contribución no es automática ni lineal. La participación puede ampliar capacidades colectivas, pero también puede volverse ritualista, desigual o capturada por élites, lógicas tecnocráticas o ciclos cortos de financiación. La “proyectización” del sector público y de la colaboración con el tercer sector ha sido descrita como un mecanismo que intensifica el cortoplacismo, la dependencia de las convocatorias y la rendición de cuentas administrativa, a menudo en detrimento del control democrático y de los cambios estructurales (Jacobsen, 2022).

Desde la teoría de la participación, el problema central no es la mera presencia de espacios participativos, sino la arquitectura de la incidencia: quién participa, con qué información, en qué momentos del ciclo de la política pública y con qué efectos vinculantes. En términos clásicos, el debate ha oscilado entre enfoques que la conciben como redistribución de poder (Arnstein, 1969) y perspectivas que la entienden como construcción de legitimidad, de aprendizaje o de confianza institucional. La literatura sobre gobernanza colaborativa aporta condiciones habilitantes (reglas, facilitación, confianza) (Ansell & Gash, 2008), pero la investigación reciente insiste en la dimensión política de la colaboración y en el papel del conflicto, el antagonismo y la negociación en arenas supuestamente consensuales (Ansell et al., 2025).



Este artículo adopta una perspectiva crítica desde la sociología política: la participación no se concibe como un “bien” en sí mismo, sino como un dispositivo situado que organiza inclusiones y exclusiones, define quién cuenta como sujeto político y regula los límites entre el Estado, el mercado y la sociedad civil. Conceptos como justicia territorial, reconocimiento/redistribución y capital (Bourdieu, 1986; Fraser, 2008) permiten interrogar el reverso de la participación: su potencial de captura, disciplinamiento o “responsabilización” de las comunidades ante los reescalamientos del Estado de bienestar. En paralelo, los marcos contemporáneos de rendición de cuentas en gobernanza colaborativa permiten operacionalizar con mayor precisión qué significa que un ecosistema asociativo sea “democráticamente robusto” (Lee & Ospina, 2022).

El objetivo de este artículo de investigación es sintetizar la evidencia sobre el fortalecimiento de la asociatividad como condición de posibilidad de una gestión participativa del desarrollo territorial. Se analizan mecanismos, tensiones y aprendizajes en torno a la participación social, los agentes territoriales y la intermediación multinivel, la innovación y la economía social, la formación de capacidades y las brechas digitales.

La literatura reciente sobre tecnologías cívicas muestra que la digitalización puede ampliar el alcance, pero también introducir sesgos de diseño y déficits de rendición de cuentas, especialmente cuando no se proporciona información comprensible sobre las decisiones y los resultados (Menéndez Blanco & Bjørn, 2022; Shin et al., 2024). Como cierre, el artículo incorpora un enfoque comparativo con experiencias de América Latina, donde existen trayectorias sólidas de innovaciones democráticas (p. ej., presupuestos participativos) y de gobernanzas territoriales con dilemas análogos (Wampler, 2010). Se propone, finalmente, una agenda de fortalecimiento orientada a las políticas públicas y a la acción colectiva, basada en el diseño institucional, la sostenibilidad organizativa y la evaluación centrada en la calidad democrática y en los impactos territoriales.

MÉTODOS

El artículo se apoya en una revisión crítica de alcance orientada a cartografiar debates, categorías analíticas y tensiones normativas, más que a estimar tamaños de efecto o relaciones causales agregadas. En consecuencia, el uso de PRISMA-ScR se circunscribe a la explicitación del proceso de búsqueda, selección y síntesis, sin trasladar mecánicamente al estudio expectativas propias de las revisiones sistemáticas de efectividad. Esta decisión metodológica refuerza la transparencia, la coherencia interna y la trazabilidad de las decisiones analíticas (Tricco et al., 2018).

La revisión buscó literatura publicada entre 2020 y 2025 en revistas científicas de ciencias sociales, estudios territoriales y políticas públicas. La revisión también se apoyó en informes de organismos europeos y en documentos institucionales del ámbito. El recorte



temporal refleja la aceleración de los cambios provocada por la COVID-19, la digitalización, la transición justa y la reconfiguración de las políticas rurales y de cohesión en la UE.

Los criterios de inclusión priorizaron: trabajos empíricos o teórico-analíticos con implicaciones para el fortalecimiento organizativo y democrático de la asociatividad; pertinencia para el contexto español/UE o para la comparación analítica; e información suficiente para la extracción temática. Se excluyeron textos sin revisión académica, duplicados o sin relación directa con el problema de investigación.

Con fines de contraste empírico y no de generalización estadística, la revisión se complementó con un módulo cualitativo acotado, basado en la triangulación de fuentes: análisis documental, observación participante y entrevistas. Este componente permitió contrastar las categorías emergentes de la revisión con prácticas concretas de trabajo asociativo y de coordinación territorial, identificando convergencias, matices y tensiones entre el discurso normativo y la experiencia situada.

El corpus documental del módulo cualitativo incluyó estatutos, memorias, planes de actuación, materiales de proyectos y comunicaciones disponibles en repositorios institucionales y en sitios web de las entidades. La observación participante se desarrolló en actividades de coordinación y en espacios de trabajo territorial —jornadas, mesas y reuniones—, mediante el registro sistemático de notas de campo. Se realizaron ocho entrevistas semiestructuradas a perfiles con capacidad de agencia y conocimiento situado del contexto —equipos técnicos, juntas directivas, voluntariado y personas vinculadas a la implementación de proyectos—. La selección fue intencional y respondió a criterios de relevancia territorial, diversidad de roles y saturación analítica de categorías.

El análisis combinó matrices de extracción para la revisión, la codificación temática del material cualitativo y el contraste entre fuentes. Para reforzar la robustez interpretativa, se registraron las decisiones analíticas, se revisó internamente la coherencia entre los objetivos, la evidencia y la argumentación, y se aplicaron criterios éticos de consentimiento informado y de confidencialidad. Dos límites deben reconocerse. Primero, existe una asimetría de visibilidad: las prácticas asociativas con mayor capacidad de documentación tienden a aparecer con mayor frecuencia en bases de datos y repositorios. Segundo, la noción de “fortalecimiento” puede naturalizarse como un objetivo técnico; aquí se asume como categoría política que implica disputas por recursos, reconocimiento, representación y poder decisional.

RESULTADOS

Participación social y asociatividad

Un aporte desde la sociología política consiste en desplazar la pregunta de “cómo aumentar la participación” hacia “cómo se produce la representación” en los dispositivos



participativos. La representación no desaparece cuando se convoca a la participación; se reconfigura: aparecen portavoces, expertos, moderadores, técnicos y organizaciones que operan como traductores de intereses. De allí la necesidad de analizar los mecanismos de selección, rotación y control de representantes en asociaciones y mesas territoriales, así como las formas de producción de evidencia y de definición de problemas.

Debates contemporáneos sobre deliberación y agonismo sugieren que la reducción del conflicto puede ser un indicador de exclusión y no de consenso. En territorios con desigualdades estructurales, una participación “amable” puede ocultar silencios. En cambio, los espacios que permiten el disenso argumentado y lo conectan con las decisiones tienden a ser más democráticos (Ansell et al., 2025). Finalmente, la participación está atravesada por la justicia epistémica: qué saberes son reconocidos como válidos en la toma de decisiones.

En la literatura contemporánea, la participación social aparece como una familia de prácticas que abarca desde mecanismos consultivos hasta diseños deliberativos y coproductivos. El problema central no es la mera presencia de participación, sino su arquitectura: quién participa, en qué condiciones, con qué información, en qué momentos del ciclo de la política pública y con qué efectos vinculantes. En términos clásicos, el debate ha oscilado entre enfoques que la conciben como redistribución de poder (Arnstein, 1969) y perspectivas que la entienden como construcción de legitimidad, de aprendizaje o de confianza institucional.

La evidencia revisada muestra que la digitalización puede ampliar el alcance, pero también puede amplificar brechas (edad, conectividad, competencias) y producir déficits de retroalimentación: herramientas digitales que capturan inputs ciudadanos sin devolver información comprensible sobre decisiones, implementación y evaluación (Shin et al., 2024). En el caso de presupuestos participativos digitales, el diseño de plataformas institucionales puede individualizar la acción colectiva, introducir fricciones organizativas y sesgar la visibilidad de las propuestas (Menéndez Blanco & Bjørn, 2022).

La asociatividad opera como mediación: crea espacios de agregación, define prioridades, gestiona conflictos intraterritoriales y establece puentes con las administraciones y los mercados. Pero el “capital social” asociativo no es neutral: puede ser excluyente (cierre comunitario), desigual (sobrerrepresentación de actores con mayor nivel de educación o mayor tiempo) o clientelar. Por ello, enfoques de justicia y reconocimiento invitan a evaluar no solo el volumen de asociaciones, sino también la diversidad de las membresías, la accesibilidad de las normas internas y la distribución de voz y voto (Fraser, 2008; Bourdieu, 1986). En esa dirección, el activismo rural reciente parece apoyarse no solo en recursos organizativos formales, sino también en repertorios afectivos y comunitarios —arraigo,



identidad de lugar y sentido de comunidad— que amplían la capacidad de agregación y sostén de la acción colectiva (Nogueira Joaquín & Izquierdo Ramírez, 2025).

En experiencias territoriales de base cooperativa, se ha observado que describir y articular las relaciones entre decisores, actores locales, familias y beneficiarios no solo legitima la acción colectiva, sino que además promueve sinergias y favorece la emergencia de soluciones colectivas (Pérez Gutiérrez et al., 2021).

Agentes territoriales, intermediación y gobernanza multinivel

Una perspectiva de ensamblaje de políticas ayuda a comprender por qué el desarrollo territorial se vuelve un mosaico de programas, convocatorias y métricas importadas. Los agentes territoriales no solo implementan, sino que también ensamblan dispositivos: adaptan lenguajes de la UE, marcos de los ODS, prácticas de emprendimiento y metodologías participativas a contextos locales. Este trabajo de traducción produce valor, pero también puede generar dependencia y pérdida de autonomía política si los objetivos del territorio se ajustan a lo financiable antes que a lo necesario.

La gobernanza multinivel suele presentarse como una arquitectura funcional. No obstante, desde un enfoque crítico, también puede entenderse como un campo de fuerza en el que se redistribuyen responsabilidades sin recursos. Los agentes territoriales absorben costes de coordinación, traducción normativa y gestión de conflictos, mientras que los marcos de financiación, frecuentemente por proyectos, incentivan el cortoplacismo y la competencia por convocatorias (Jacobsen, 2022).

Este problema es especialmente visible en programas con una fuerte carga administrativa. La auditoría del Tribunal de Cuentas Europeo sobre LEADER/CLLD identificó procedimientos largos, requisitos adicionales para los solicitantes y dificultades para demostrar beneficios adicionales frente a instrumentos tradicionales, además de riesgos de representatividad en los órganos de decisión (European Court of Auditors, 2022). En la misma línea, Johansson y Holmquist (2024) muestran cómo la racionalidad de proyecto y el control central pueden limitar los impactos estructurales, produciendo efectos de activación más que transformaciones de fondo.

Las investigaciones sobre gobernanza colaborativa señalan condiciones habilitantes: objetivos compartidos, reglas claras, facilitación, confianza y mecanismos de rendición de cuentas (Lee & Ospina, 2022). Sin embargo, la evidencia comparada advierte que la colaboración puede esconder asimetrías: actores con mayor capital político-económico pueden imponer agendas bajo retóricas de consenso. Por ello, se propone complementar los marcos colaborativos con lentes de poder que examinen la captura, los silenciamientos y los conflictos distributivos (Ansell et al., 2025).

En territorios rurales europeos marginalizados, la intermediación adquiere una dimensión adicional: la capacidad de sostener redes interregionales que permitan escalar



aprendizajes y disminuir el aislamiento institucional. Chatzichristos y Hennebry (2023) destacan que la gobernanza socialmente innovadora se beneficia de las redes interregionales, de la estabilidad organizacional y de la difusión discursiva. Investigaciones recientes sobre las regiones “organizacionalmente delgadas” señalan, además, que la institucionalización de la gobernanza colaborativa puede sesgarse hacia actores económicos clásicos y descuidar a las innovaciones sociales de base (Kovanen et al., 2023).

Innovación y economía social

La innovación social se ha consolidado como un lenguaje hegemónico para nombrar cambios institucionales “desde abajo”, así como nuevas combinaciones de actores y soluciones colectivas a problemas públicos. En el desarrollo territorial, suele vincularse con la economía social, el emprendimiento comunitario, la transición energética justa y nuevas formas de provisión de bienestar. No obstante, la literatura reciente advierte el riesgo de una “trampa” de la innovación social: fragmentación disciplinar, exceso de celebraciones y pérdida de capacidad para explicar desigualdades y efectos distributivos (Beckman et al., 2023).

Una lectura crítica distingue entre la innovación social como expansión de derechos/capacidades y como sustitución de obligaciones estatales por autogestión comunitaria. Este dilema se vuelve central en contextos de austeridad, donde la innovación puede operar como un dispositivo de gobierno que desplaza responsabilidades a actores comunitarios sin recursos equivalentes (Arampatzi, 2022).

En el marco de LEADER, estudios comparados desarrollados de España e Italia han destacado el papel de los liderazgos locales, el aprendizaje colectivo y la continuidad de los procesos para que la innovación social tenga efectos territoriales (Navarro Valverde et al., 2022; Vercher et al., 2023). Asimismo, la evaluación institucional de la Comisión Europea sobre el impacto de LEADER en el desarrollo territorial equilibrado aporta evidencia complementaria sobre los logros y los límites del enfoque ascendente (European Commission, 2024).

La economía social (cooperativas, empresas de inserción, asociaciones productivas, entre otras formas de asociación) ofrece un puente entre la inclusión y el desarrollo, pero su expansión depende de marcos regulatorios, capacidades de gestión y compras públicas con cláusulas sociales. Evidencia reciente sobre organizaciones de economía popular y solidaria vinculadas a la contratación pública muestra cómo los requisitos administrativos pueden convertirse en barreras de acceso para entidades pequeñas y territoriales (Alvarado Vélez et al., 2025).

En España, la evidencia sugiere que el capital social organizacional es un recurso crítico para sostener la cooperación, la confianza y las reglas democráticas en organizaciones



rurales de economía social (Salinas Vásquez et al., 2023) y que la economía social se proyecta como vector de resiliencia en territorios despoblados cuando se combina con la digitalización y políticas públicas coherentes (Buceta Albillos & Ayuga Téllez, 2025).

Formación de capacidades, infraestructuras cívicas y aprendizaje social

La formación de capacidades suele abordarse como entrenamiento técnico. Aquí se propone una visión ampliada: capacidades cívicas para deliberar, negociar, producir evidencia, gestionar conflictos y construir alianzas; y capacidades organizacionales para sostener proyectos, financiarse, evaluar impactos y rendir cuentas. Estas capacidades son simultáneamente individuales y colectivas y se construyen mediante el aprendizaje social situado, no solo a través de cursos.

En territorios rurales, la formación de capacidades se entrelaza con la disponibilidad de infraestructuras: conectividad, espacios comunitarios, movilidad, asesoría jurídica y acceso a datos públicos. Sin estas condiciones, la participación queda restringida a quienes ya poseen recursos, lo que convierte la brecha digital en una brecha de ciudadanía territorial (González Leonardo et al., 2022; Recaño Valverde & Marbán Martínez, 2024).

Un punto ciego frecuente es la relación entre las capacidades comunitarias y las estatales locales. Cuando los municipios pequeños carecen de personal y presupuesto, tienden a delegar en asociaciones tareas de diagnóstico, mediación o prestación de servicios. La coproducción puede ser virtuosa, pero requiere reglas claras: transparencia, salvaguardas de derechos y protección frente a la precarización del trabajo comunitario. La evidencia revisada converge en que financiar capacidades (no solo proyectos) es una condición para sostener ecosistemas asociativos inclusivos a lo largo del tiempo (Chatzichristos & Hennebry, 2023).

Fortalecimiento de ecosistemas asociativos en la gestión participativa del desarrollo territorial

El fortalecimiento del trabajo asociativo debe entenderse como la construcción de infraestructura democrática territorial: no se trata de multiplicar espacios de participación, sino de asegurar reglas de representación, inclusión y rendición de cuentas que redistribuyan la capacidad real de decidir.

En este marco, la Tabla 1 funciona como cartografía de riesgos y, a la vez, como tablero mínimo de gobernanza: permite identificar dónde se quiebra la cadena participación-representación-incidencia, qué dependencias genera la financiación por proyectos y qué condiciones habilitan la inclusión efectiva y el aprendizaje institucional acumulativo. Así, la evaluación deja de ser un epílogo administrativo y se integra en el propio diseño como tecnología pública de conocimiento y de control democrático, capaz de sostener decisiones informadas, la continuidad organizativa y los impactos de mediano plazo.



Tabla 1. Dimensiones analíticas e indicadores orientativos para fortalecer ecosistemas asociativos en la gestión participativa del desarrollo territorial.

Dimensión evaluativa	Pregunta guía	Indicadores orientativos	Riesgos a vigilar
Incidencia	¿Qué decisiones cambian?	Vinculación de acuerdos; trazabilidad de propuestas; tiempos de respuesta; presupuesto ejecutado conforme a las decisiones.	Participación consultiva sin efectos; devolución inexistente.
Equidad e inclusión	¿Quién participa y quién queda fuera?	Diversidad sociodemográfica; accesibilidad (horarios, cuidados, movilidad); apoyos; mediación intercultural.	Elitización; captura; brecha digital.
Legitimidad y rendición de cuentas	¿Cómo se controla y se justifica?	Transparencia proactiva; actas públicas; gestión de conflictos de interés; auditoría social; información, discusión y consecuencias.	Opacidad; solo administrativa; sanciones inexistentes.
Sostenibilidad organizativa	¿Qué sostiene el ecosistema?	Financiación basal de capacidades; estabilidad de los equipos; carga administrativa; continuidad de las redes.	Proyectización; dependencia de convocatorias.
Aprendizaje y capacidades	¿Qué se aprende y se acumula?	Sistematización; evaluación participativa; circulación de saberes; alianzas (universidad, administración, sociedad civil).	Aprendizaje efímero; indicadores de escaparate; pérdida de memoria institucional.

DISCUSIÓN

Para reducir los riesgos de captura y elitización, la evidencia revisada converge en la necesidad de incorporar salvaguardas democráticas desde el diseño institucional: transparencia proactiva sobre financiación, criterios de selección y toma de decisiones; rotación de cargos y límites de mandato en órganos asociativos; canales accesibles de queja y auditoría social con garantías de trazabilidad y de respuesta; y evaluación participativa con indicadores co-definidos y mecanismos de retroalimentación pública. Estas salvaguardas resultan especialmente críticas cuando las asociaciones gestionan recursos públicos, porque la legitimidad no se declara; se demuestra mediante procedimientos verificables (Lee & Ospina, 2022).

Ahora bien, ninguna arquitectura participativa se sostiene si se apoya en el “músculo invisible” de la precariedad. La agenda de fortalecimiento debe integrar la sostenibilidad organizacional y el bienestar de quienes sostienen la participación. El trabajo asociativo descansa con frecuencia en el voluntariado intensivo y en el empleo técnico inestable; esta precarización erosiona la continuidad, la confianza y la memoria institucional, y termina por castigar justo lo que más se invoca: la corresponsabilidad comunitaria. Fortalecer de

verdad implica reconocer el trabajo comunitario como trabajo, con derechos, condiciones y cuidados.

A partir de los debates revisados, se propone entender el fortalecimiento del trabajo asociativo como la construcción de un ecosistema asociativo territorial compuesto por cinco piezas interdependientes: arquitectura de participación y representación; recursos e infraestructuras (financiación, espacios comunitarios, conectividad y movilidad); intermediación multinivel (traducción entre escalas y coordinación intersectorial); innovación social y economía social; y capacidades y aprendizaje social. La inclusión intercultural e interseccional, así como la rendición de cuentas y la legitimidad, operan como criterios transversales que condicionan el funcionamiento del conjunto.

Desde esta perspectiva, la política pública no debería limitarse a financiar proyectos aislados. Se requieren instrumentos de financiación de capacidades que cubran los costes estructurales de coordinación, facilitación, formación, mediación intercultural y evaluación. La estabilidad organizacional aparece como un habilitador —no un lujo— para sostener redes, aprendizajes y el escalamiento (Chatzichristos & Hennebry, 2023), especialmente en contextos donde la proyectización intensifica las cargas administrativas y reduce la autonomía organizativa (Jacobsen, 2022). La documentación institucional más reciente sugiere, además, que esta financiación de capacidades gana eficacia cuando se articula mediante dispositivos estables de coordinación, observación e integración transversal —comisiones interdepartamentales, indicadores territoriales y mecanismos de rural proofing— capaces de reducir la fragmentación sectorial y de sostener la continuidad estratégica (Gobierno de Navarra, 2025; Gobierno Vasco, 2025).

En términos de inclusión, es recomendable adoptar criterios explícitos de representatividad y accesibilidad: ajustar tiempos y formatos, garantizar apoyos de cuidados y de movilidad, y asegurar condiciones materiales y simbólicas para la participación efectiva. En clave comparativa, las experiencias de transición energética locales en Cuba muestran que el fortalecimiento de capacidades y la generación de alianzas para apoyar la toma de decisiones solo resultan sostenibles cuando se sustentan en el compromiso y la participación real de los actores implicados (Pérez Gutiérrez et al., 2022).

Asimismo, resulta clave blindar la dimensión política de la colaboración: reconocer conflictos distributivos, explicitar trade-offs y evitar que la búsqueda de consenso se convierta en un mecanismo de silenciamiento (Ansell et al., 2025). Asimismo, la inclusión efectiva no depende solo de los accesos formales; también requiere reconocer las dimensiones relacionales y afectivas de la participación, pues el arraigo y el sentido de comunidad pueden funcionar como recursos de movilización democrática en contextos de despoblación (Nogueira Joaquín & Izquierdo Ramírez, 2025).



CONCLUSIONES

El fortalecimiento del trabajo asociativo se entendió como la construcción de infraestructura democrática territorial: no solo más participación, sino también reglas de representación, inclusión y rendición de cuentas que redistribuyan la capacidad real de decidir.

La participación social mostró una ambivalencia estructural: pudo ampliar capacidades colectivas, pero también tendió a ritualizarse, elitizarse o capturarse bajo lógicas tecnocráticas y de financiación por proyectos; por ello, las salvaguardas democráticas y la evaluación participativa resultaron condiciones para la calidad de la participación.

Los agentes territoriales (equipos técnicos, asociaciones, entidades de economía social y grupos de acción local) cumplieron funciones de intermediación multinivel. Su eficacia dependió de la estabilidad organizacional y de las redes interregionales; la financiación exclusivamente por proyectos erosionó la continuidad, la memoria institucional y el aprendizaje.

La innovación y la economía social aportaron herramientas para ampliar el bienestar y la inclusión, pero pudieron convertirse en una retórica de austeridad si sustituyeron las obligaciones estatales por recursos. Fortalecer ecosistemas asociativos requiere marcos regulatorios, financiación basal de capacidades y compras públicas con cláusulas sociales. La agenda futura de investigación debería avanzar hacia evaluaciones longitudinales y comparativas entre territorios, integrando métricas de calidad democrática, sostenibilidad organizativa e impactos distributivos, así como el papel de la digitalización y de la mediación intercultural en la inclusión efectiva.

REFERENCIAS

- Alvarado Vélez, J. A., Bonifaz Aranda, E. F., Guambo Gavilanes, G. M., & Medina Garcés, G. Y. (2025). Las organizaciones de la economía popular y solidaria y los procesos de contratación pública en Chimborazo, Ecuador. *Uniandes Episteme*, 12(3), 320-334. <https://doi.org/10.61154/rue.v12i3.3713>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2025). Theorizing the political dimension of collaborative governance. *Perspectives on Public Management and Governance*, 8(3), 158-171. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/qvaf007>
- Arampatzi, A. (2022). Social innovation and austerity governance in Athens and Madrid: Rethinking the changing contours of policy and practice. *European Urban and Regional Studies*, 29(1), 45-58. <https://doi.org/10.1177/09697764211028900>



- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Beckman, C. M., Rosen, J., Estrada Miller, J., & Painter, G. (2023). The social innovation trap: Critical insights into an emerging field. *Academy of Management Annals*, 17(2), 684-709. <https://doi.org/10.5465/annals.2021.0089>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*. (pp. 241-258). Greenwood. <https://web.stanford.edu/~eckert/PDF/Bourdieu1986.pdf>
- Buceta Albillos, N., & Ayuga Téllez, E. (2025). The Opportunity for a Sustainable Social Economy in Vacant Spain: An Empirical Analysis in COVID-19 Confinement. *Urban Science*, 9(1), 8. <https://doi.org/10.3390/urbansci9010008>
- Chatzichristos, G., & Hennebry, B. (2023). Social innovation in rural governance: A comparative case study across the marginalised rural EU. *Journal of Rural Studies*, 99, 193-203. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.06.004>
- European Commission. (2024). *Evaluation of the impact of LEADER on Balanced Territorial Development*. <https://n9.cl/c0odszz>
- European Court of Auditors. (2022). *LEADER and community-led local development facilitates local engagement but additional benefits still not sufficiently demonstrated*. (Special report 10/2022). <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/leader-10-2022/en/>
- Facchini, F., Villamayor Tomas, S., Corbera, E., Ravera, F., Pocull Bellés, G., & Codina, G. L. (2023). Socio-ecological vulnerability in rural Spain: Research gaps and policy implications. *Regional Environmental Change*, 23(26). <https://doi.org/10.1007/s10113-022-01996-y>
- Fraser, N. (2008). *Scales of justice: Reimagining political space in a globalizing world*. Columbia University Press. <https://cup.columbia.edu/book/scales-of-justice/9780231146807/>
- Gobierno de Navarra. (2025). *Libro blanco de la despoblación: Resumen ejecutivo*. <https://n9.cl/t7qdk>
- Gobierno Vasco. (2025). *Estrategia de Desarrollo Rural 2030*. Departamento de Alimentación, Desarrollo Rural, Agricultura y Pesca. Gobierno Vasco. <https://n9.cl/6dkkk>
- González Leonardo, M., Rowe, F., & Fresolone Caparrós, A. (2022). Rural revival? The rise in internal migration to rural areas during the COVID-19 pandemic. Who moved and where? *Journal of Rural Studies*, 96, 332-342. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.11.006>



- Jacobsen, R. (2022). Public sector projectification - A systematic review of the literature. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 26(4), 91-112. <https://doi.org/10.58235/sjpa.v26i4.10588>
- Johansson, J., & Holmquist, M. (2024). LEADER and rural development policy - What's the problem represented to be? *Journal of Rural Studies*, 108, 103287. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103287>
- Kovanen, S., Ulrich, P., & Gailing, L. (2023). Institutionalizing collaborative regional governance in organizationally thin regions-Regional development agencies and the neglect of social innovations. *Frontiers in Political Science*, 5, 1092295. <https://doi.org/10.3389/fpos.2023.1092295>
- Lee, S., & Ospina, S. M. (2022). A framework for assessing accountability in collaborative governance: A process-based approach. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(1), 63-75. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/qvab031>
- Menéndez Blanco, M., & Bjørn, P. (2022). Designing digital participatory budgeting platforms: Urban biking activism in Madrid. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 31(4), 567-601. <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09443-6>
- Ministerio de Política Territorial y Función Pública. (2019). *Directrices Generales de la Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico*. <https://n9.cl/5dikh>
- Nogueira Joaquín, M. E., & Izquierdo Ramírez, B. (2026). Estrategias de participación social en la “España vaciada”. Un análisis sobre el activismo rural en la sierra burgalesa. *AGER. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, 42, 171–202. <https://recyt.fecyt.es/index.php/AGER/article/view/119064>
- Navarro Valverde, F., Labianca, M., Cejudo-García, E., & De Rubertis, S. (2022). Social Innovation in Rural Areas of the European Union: Learnings from Neo-Endogenous Development Projects in Italy and Spain. *Sustainability*, 14(11), 6439. <https://doi.org/10.3390/su14116439>
- Pérez Gutiérrez, R., Echevarría Gómez, M. C., Medina Echevarría, A., & Romero Romero, O. (2021). Enfoque sociotécnico de la tecnología de biogás: oportunidades para la innovación agropecuaria local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(1), 284-313. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/366>
- Pérez Gutiérrez, R., Echevarría Gómez, M. del C., Barrera Cardoso, E. L., & Romero Romero, O. (2022). Transición energética en Cuba: experiencias del proyecto Fuentes Renovables de Energía como apoyo al desarrollo local. *Avances*, 24(3), 256-271. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637873567001>
- Pla Bañuls, J., & Esparcia, J. (2024). Properly addressing rural shrinking? Overview of territorially unbalanced support programmes in Spain. *Regional Studies, Regional Science*, 11(1), 660-663. <https://doi.org/10.1080/21681376.2024.2405175>



- Recaño Valverde, J., & Marbán Martínez, L. (2024). ¿Éxodo urbano y renacimiento rural? Las migraciones de las ciudades y del mundo rural durante la pandemia de Covid-19 en España. *Estudios Geográficos*, 85(297), e1216. <https://doi.org/10.3989/estgeogr.2024.1216>
- Salinas Vásquez, J., Urgilés Salinas, M., & Sastre-Merino, S. (2023). El capital social de las organizaciones productivas rurales de la economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 109, 245-284. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.25065>
- Shin, B., Floch, J., Rask, M., Bæck, P., Edgar, C., Berditchevskaia, A., Mesure, P., & Branlat, M. (2024). A systematic analysis of digital tools for citizen participation. *Government Information Quarterly*, 41(3), 101954. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101954>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., ... Straus, S. E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467-473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Vercher, N., Bosworth, G., & Esparcia, J. (2023). Developing a framework for radical and incremental social innovation in rural areas. *Journal of Rural Studies*, 99, 233-242. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.01.007>
- Wampler, B. (2010). *Participatory budgeting in Brazil: Contestation, cooperation, and accountability*. Penn State University Press. <https://n9.cl/ehohr>

