

# COMUNICACIÓN

**Título:** ¿Víctima de su propio éxito? Resiliencia en pequeños territorios periféricos

**Autores y e-mails de todos:**

Domingos Santos\*, [domingos.santos@ipcb.pt](mailto:domingos.santos@ipcb.pt)

Celestino Almeida\*\*, [celestino@ipcb.pt](mailto:celestino@ipcb.pt)

Deolinda Alberto\*\*\*, [deolinda@ipcb.pt](mailto:deolinda@ipcb.pt)

Luís Quinta-Nova\*\*, [lnova@ipcb.pt](mailto:lnova@ipcb.pt)

**Universidad:**

\* Instituto Politécnico de Castelo Branco y CICS.NOVA - Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais, Portugal

\*\* Instituto Politécnico de Castelo Branco y CERNAS - Centro de Recursos Naturais, Ambiente e Sociedade

\*\*\* Instituto Politécnico de Castelo Branco, CERNAS - Centro de Recursos Naturais, Ambiente e Sociedade y UID Qrural

**Área Temática:** Competitividad regional, eficiencia y productividad.

**Resumen:**

La resiliencia ha surgido como un concepto valioso en el campo del desarrollo local y regional; sin embargo, el debate rara vez se centra en pequeños territorios periféricos que enfrentan problemas estructurales de desarrollo. El estudio de caso de Vila Velha de Ródão, un pequeño municipio de la Región Centro, Portugal, tiene como objetivo traer a la discusión no solo la importancia de la resiliencia como un activo estratégico en territorios socioeconómicos frágiles, sino también el potencial que esto implica para investigar los bloqueos y oportunidades para hacer frente a los cambios estructurales y anticipar caminos de desarrollo más competitivos y sostenibles. Frente a un fenómeno de despoblación aguda, asociado a un proceso de envejecimiento, Vila Velha de Ródão ha logrado, en las últimas décadas, crear, mantener y, últimamente, expandir su tejido industrial, basado fundamentalmente en su micro clúster de la pulpa y el papel. Si solo se analiza por la capacidad de crear empleo, no hay duda en cuanto a su resiliencia, pero es necesario ser consciente de los posibles efectos del encarcelamiento y del peligro que éste representa siempre para este tipo de economía mono industrial madura. Por tanto, es fundamental que este antiguo municipio industrial evite caer en una trayectoria de una rígida especialización y sea víctima de su propio éxito relativo, anticipándose a futuros choques a través de un enfoque preventivo multidisciplinario, mediante la elaboración de un estudio de evaluación *ex-ante* de resiliencia de Vila Velha de Ródão.

**Palabras Clave:** resiliencia; regiones periféricas; industria de la pulpa y el papel, Vila Velha de Ródão, Portugal

**Clasificación JEL:** O18; R11

## **Introducción**

La resiliencia no se trata solo de respuestas a corto plazo, que evitan que un territorio se rompa o falle. En cambio, la resiliencia territorial tiene que ver con el cambio estructural y la regeneración económica estructural y a largo plazo, ya que esta es la forma en que los territorios contrarrestan el declive económico. Por tanto, es engañoso ver la resiliencia territorial simplemente como una reacción mecánica a los choques, sin debatirlo.

Este trabajo pretende ser un aporte a la discusión en curso sobre la importancia que tiene el concepto de resiliencia en el desarrollo territorial. Comienza con el marco teórico y una referencia a la literatura académica relevante. Luego, presentará el caso de estudio de un municipio periférico industrial en Portugal, Vila Velha de Ródão, señalando la idiosincrasia de su camino de desarrollo y discutiendo la forma en que los actores locales pueden apropiarse de la noción de resiliencia. El documento terminará con algunas observaciones finales, incluidas algunas recomendaciones de relevancia política para mejorar la resiliencia territorial.

### **1. Resiliencia: concepto y potencialidades del desarrollo territorial**

En las últimas dos décadas ha llegado una nueva palabra de moda a las agendas académicas, políticas y públicas: la noción de resiliencia, una noción que tiene como objetivo describir cómo una entidad o sistema responde a las turbulencias y adversidades económicas. El concepto de resiliencia se ha convertido rápidamente en parte del vocabulario teórico y analítico de los estudios económicos regionales y locales. Se convirtió en un imperativo en el léxico de los responsables políticos en todos los niveles de gobernanza y ha aparecido en una gran cantidad de estudios y documentos de políticas (Fröhlich *et al.*, 2018).

La resiliencia territorial puede entenderse como la capacidad de adaptación positiva que muestran algunos lugares para enfrentar situaciones adversas que generan impactos graves, producto de crisis provocadas por procesos fenomenales (Pendall *et al.*, 2010; Martin *et al.*, 2015; Bailey *et al.*, 2016; Karlsson *et al.*, 2018). La resiliencia corresponde, por tanto, a un proceso dinámico de trabajo deliberado, encaminado a lograr una mejor adaptación al nuevo contexto, con efectos que solo resultarán perceptibles en el mediano y largo plazo. Por tanto, si bien todos los territorios pueden ser vulnerables y estar en mayor o menor riesgo, no todos serán necesariamente resilientes, ya que no es una cualidad inherente ni perdurable, sino una creación social,

por eso Simmie *et al.* (2010) interpretan la resiliencia como un proceso continuo en lugar de la recuperación a un estado de equilibrio estable (preexistente o nuevo).

Entendido en este sentido, asumiendo un vínculo más estrecho con el formato y contenido de la planificación territorial, este proceso de búsqueda de la resiliencia, como sugieren Gherhes *et al.* (2018), debe partir de un diagnóstico realista del escenario socioeconómico, así como de las debilidades y potencialidades del territorio; luego, a partir de ahí, implementar la movilización de recursos y realizar acciones encaminadas a superar inercias y bloqueos heredados que comprometen sus trayectorias de mejoramiento, aplicando estrategias de innovación económica y social que permitan encontrar nuevas respuestas. Es en este sentido que Dawley *et al.* (2016) sugieren que la noción de resiliencia económica regional ofrece la posibilidad a las economías locales de identificar sus propias capacidades para hacer frente a los choques económicos y actuar en consecuencia para influir en la senda del desarrollo. Esto implica que, aunque las regiones tienen diferentes capacidades y capacidad para responder a las conmociones, también pueden reorientar activamente su camino de desarrollo hacia una mayor resiliencia. Es necesario un conocimiento profundo de las propias capacidades de adaptación de las regiones, así como de sus debilidades y vulnerabilidad a desarrollos externos, para desarrollar la capacidad de anticipar los choques, ya sea previniéndolos o minimizando su impacto negativo (Teigão dos Santos *et al.*, 2011; Crespo *et al.*, 2014; Ženka *et al.*, 2017).

Para un territorio, ser resiliente no solo consiste en generar resiliencia y capacidades de adaptación que le permitan mantener o redescubrir las bases de su desarrollo y especificidad como resultado de choques más o menos feroces (“resiliencia estática”), sino también concebir y disponer nuevos recursos y capacidades que le permitan adaptarse positivamente a la dinámica de transformación impulsada por el entorno socioeconómico rápidamente cambiante (“resiliencia dinámica”) (Christopherson *et al.*, 2010; Gonçalves, 2018).

Queda una cuestión importante y sin resolver, en cuanto a cómo las regiones periféricas enfrentadas a una diversidad de obstáculos estructurales alimentan la resiliencia a través del desarrollo de la creación de caminos y la apertura de nuevas ramas productivas competitivas. Una característica fundamental parece residir en la comprensión de cómo la variedad económica y manufacturera y la antigua dicotomía de especialización versus diversificación siguen influyendo en los debates sobre qué tipos de economías regionales y locales podrían adaptarse o demostrar adaptabilidad. En las regiones periféricas de baja densidad, esto parece una cuestión de investigación importante que

debe abordarse, ya que muchas economías locales dependen de una base productiva limitada con, a menudo, solo unas pocas ramas. Según Sensier *et al.* (2016), la noción de resiliencia económica regional ofrece a las economías locales la posibilidad de identificar sus propias capacidades para hacer frente a los choques económicos y actuar en consecuencia para influir en la senda del desarrollo. Este es un entendimiento muy alineado con el enfoque evolutivo de la resiliencia económica y social, que acentúa la capacidad de las regiones para adaptarse a las condiciones cambiantes continuas y para reorientar hacia nuevas vías de desarrollo (Boschma, 2015; Kitsos *et al.*, 2018; Pontarollo *et al.*, 2020).

El concepto de resiliencia, por lo tanto, ofrece una lente a través de la cual examinar y profundizar nuestra comprensión de la capacidad de un territorio para hacer frente a la incertidumbre. Este artículo defiende la necesidad de explorar una descripción más amplia de las condiciones y características (capacidades) que pueden hacer que los territorios sean más resilientes, especialmente teniendo en cuenta la necesidad de llevar a este debate el ejemplo de una pequeña economía periférica. La lógica es que observar únicamente los resultados (empleo o PIB) puede no ser suficiente para proporcionar información significativa sobre por qué algunas economías locales o regionales pudieron resistir y recuperarse de un shock y otras no, o si esos territorios podrían hacer algo más para resistir futuros choques. En este ámbito, el concepto de región ingeniosa propuesto por Nijkamp (2016) parece una reinterpretación de la resiliencia, ya que enfatiza y cuestiona el marco condicional para un desarrollo regional competitivo sostenible, dando por sentado que cada territorio tiene un abanico de posibilidades y condiciones de desarrollo (recursos o capacidades) que deben (re) combinarse y potenciarse para asegurar el máximo desempeño territorial.

Como corolario, también debe matizarse la idea de que este contexto de enclaustramiento solo puede ser desalojado por un choque externo. Dado que existe un dinamismo endógeno continuo, las direcciones para el desarrollo futuro pueden configurarse desde adentro, incluidos los eventos que conducen a la creación de nuevos caminos de desarrollo, incluida la "ramificación de caminos" o la "ruptura" de caminos, como Garud *et al.* (2010) lo expresaron.

## **2. ¿Listo para vientos desfavorables? Resiliencia en Vila Velha de Ródão**

Vila Velha de Ródão es un pequeño municipio periférico que pertenece a la Región Centro (NUTs II) y a la Comunidad Intermunicipal Beira Baixa (NUTs III), en Portugal. Con solo 3223 habitantes en 2017, ha estado sufriendo las consecuencias del fenómeno

del éxodo rural desde 1950, cuando su población era casi el triple: la densidad de población ahora es de solo 9,8 por kilómetro cuadrado. Además, su demografía muestra un índice de envejecimiento significativo; de hecho, la relación entre el número de personas mayores de 65 años y más y el número de jóvenes (de 0 a 14) es de aproximadamente 7,3. La mayoría de la gente vive así de sus pensiones generalmente bajas (ver cuadro 1).

Cuadro 1 - Vila Velha de Ródão: algunos indicadores

| Vila Velha de Ródão (Município)                      | 2001  | 2011  | 2018  |
|--|-------|-------|-------|
| Población  | 4 085 | 3 517 | 3 223 |
| Densidad demográfica (habitantes / km <sup>2</sup> ) | 12.4  | 10.7  | 9.8   |
| Índice de envejecimiento                             | 529,6 | 683,2 | 733,3 |
| Jubilados (% de la población)                        | -     | 61,1  | 60,5  |
| Tasa de desempleo                                    | 5,1   | 4,3   | 3.9   |

Fuente: Pordata

Su economía tiene una característica particular, ya que depende en gran medida de una empresa de celulosa y papel que se estableció en 1971 y que, desde entonces, ha sido casi el único actor industrial y ha permitido ver este caso no solo como monoindustrial sino, virtualmente, como ayuntamiento monoempresarial.

La actividad industrial, asociada al sector de celulosa, mantiene la dinámica y capacidad de innovación reconocida desde hace décadas en esta parte, donde la empresa Celtejo, perteneciente al grupo portugués Altri, se dedica a la producción de celulosa kraft de eucalipto blanqueada, empleando directamente a unos 225 trabajadores (y un estimado de 250 puestos de trabajo, de manera indirecta, especialmente asociados a las actividades forestales y al suministro de madera) con una capacidad de producción actual que supera las 250.000 toneladas. La gran mayoría de su producción se destina al mercado de exportación, más del 80%. Además, el sector se ha reforzado durante la última década, primero con una inversión de la firma portuguesa Navigator (primero llamada AMS, Star Paper), en 2009, que produce papel tisú, destinado a los segmentos de mercado de consumo y profesional. Dirige su producción a los mercados de los países africanos ibéricos, franceses, marroquíes y de habla portuguesa (PALOP). Utiliza materia prima compuesta por pulpa líquida suministrada por Celtejo a través de un oleoducto. Esta innovadora forma de suministro permite a Navigator aspirar a convertirse en la empresa de papel tisú más eficaz de la Península Ibérica, ya que ha reducido en un 20% el coste de suministro, así como su gasto energético. La inversión generó 240 puestos de trabajo. En 2016, se realizó otra inversión, en la misma zona de

producción del tisú de papel, por parte de Paper Prime, una empresa portuguesa que ahora cuenta con cerca de 210 puestos de trabajo. Finalmente, en 2018 otra firma, Roclayer, invirtió en la producción de compuestos especiales, fundamentalmente a base de papel y otros materiales renovables recubiertos extruidos, que tiene como objetivo crear la protección y barrera necesaria para asegurar la calidad de los productos envasados, así como la procesos y fines industriales a los que están destinados. Roclayer, al no pertenecer al sector de la celulosa y el papel, se incluye, sin embargo, en lo que podemos llamar el micro cluster local de celulosa y papel. Navigator y Paper Prime se encuentran entre sus clientes más importantes. Creó 60 puestos de trabajo.

Desde 2001 hasta 2018, el empleo total en Vila Velha de Ródão creció de 752 a 1090 puestos de trabajo, un aumento del 45,0%. El sector de la celulosa y el papel, que tenía una sola empresa en 2001, era entonces responsable de casi el 30% del empleo total y de un enorme 65% de su base industrial; en 2018, con tres empresas del sector de celulosa y papel estructurando la economía local, esas cifras aumentaron, siendo ahora del 38,2% y más del 90%, respectivamente.

La tasa de desempleo en Vila Velha de Ródão se encuentra entre las más bajas de Portugal, 3,9% en 2018. Tras pasar por un largo ajuste estructural a lo largo de las últimas décadas, su sector agroalimentario sigue siendo importante como vehículo de creación de empleo (aceite de oliva, corcho, queso) en el sector primario, pero, principalmente, la economía local ha evolucionado hacia la terciarización, muy basada en los servicios personales y sociales, sesgada así hacia los trabajos públicos asistenciales y alejada de los servicios de mercado. La paulatina contracción del sector primario estuvo acompañada por este crecimiento del sector servicios que representa alrededor del 58% del empleo local y también por, como se explicó, la profundización y densificación de la *filière* de celulosa y papel (ver cuadro 2). Como se mencionó, la singularidad de esta economía local se debe principalmente a que no se ha desindustrializado, la transición económica fue capaz de garantizar un sector manufacturero fuerte que, sin embargo, no fue suficiente para contrarrestar el fenómeno de la despoblación.

Cuadro 2 - Empleo en el sector de la celulosa y el papel en Vila Velha de Ródão (2001-2018)

|                           | 2001   |        | 2011   |        | 2018   |        |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                           | Empleo | %      | Empleo | %      | Empleo | %      |
| Celulosa                  | 234    | 100.0  | 223    | 60.6   | 217    | 45.7   |
| Papel                     | 0      | 0.0    | 145    | 39.4   | 450    | 54.3   |
| Total                     | 234    | 100.0  | 368    | 100.0  | 667    | 100.0  |
| % del empleo total        | -      | 30.0   | -      | 33.2   | -      | 38.2   |
| (% del empleo industrial) | -      | (65.0) | -      | (73.6) | -      | (90.0) |

Fuente: GEP/MTSS

Durante esta última década, Vila Velha de Ródão, por un lado, mostró claros síntomas de vitalidad. De hecho, la economía local permitió el surgimiento de un micro-clúster basado en un recurso natural abundante que creó un número creciente de empleos y generó un valor agregado que se retiene solo parcialmente a nivel local, aunque las cuatro empresas pertenecen a grupos económicos portugueses, solo uno, Roclayer, tiene su sede en el municipio de Vila Velha de Ródão. Por otro lado, el perfil económico local se estrechó: no depende directamente, como antes, de una sola empresa, sino que sigue siendo monoindustrial, con todas las amenazas que esta situación implica - la arriesgada trayectoria de *lock-in* parece haber sido abrazada como si no hubiera alternativa.

En este contexto ambivalente, este ejemplo de una pequeña economía periférica podría ser un buen ejemplo para la discusión de resiliencia, resiliencia territorial. Se plantea la cuestión de la adecuación conceptual a la realidad de aquellos territorios que no están vertebrados por una base económica diversa: si solo se mide por la capacidad de creación de empleo, no hay duda de su resiliencia, sin embargo, hay que ser consciente de posibles bloqueos, efectos y el peligro que esto siempre representa para este tipo de economías. Por tanto, es fundamental que este antiguo municipio industrial evite caer en la trampa de la rígida especialización basada en un sector maduro. Las empresas locales de pulpa y papel están conectadas en términos de relaciones insumo-producto: es bien sabido que, si un sistema productivo local está muy conectado verticalmente, incluso un choque específico de la empresa (o sector) puede tener un efecto negativo en la resiliencia local, mediante mecanismos de propagación.

La logística fue el factor clave que atrajo a todas las empresas a Vila Velha de Ródão y explica en gran medida el reciente proceso de industrialización. La industria de la celulosa, Celtejo, aprovecha la proximidad para el abastecimiento de la principal

materia prima, la madera de eucalipto, y, también, del fácil abastecimiento de agua del cercano río Tajo. Otras dos empresas, Navigator y Paper Prime, se benefician de la reducción de los costos de transporte de la pulpa a través de un oleoducto y también tienen una reducción significativa en sus facturas de energía. Todos ellos, con un importante perfil exportador, también aprovechan la ubicación de Vila Velha de Ródão, especialmente en lo que respecta a las ventas tanto al área metropolitana de Lisboa como de Madrid: al ser un municipio periférico, ocupa, sin embargo, una céntrica y ventajosa ubicación en condiciones de entrega de los productos.

Los motores de innovación de estas empresas se encuentran fuera de Vila Velha de Ródão. De hecho, solo hay vínculos menores de estos establecimientos con instituciones superiores cercanas, y las actividades de R&D se llevan a cabo principalmente internamente y también con el apoyo de RAIZ, el Instituto de Investigación Forestal y del Papel, ubicado en Aveiro. Se puede identificar un sistema dinámico de Innovación en la Región Centro, sin embargo, además de RAIZ, no existen vínculos sustantivos y estratégicos con las empresas (Santos, 2018). Al formar parte de grupos económicos bien insertados en la economía global, las empresas tienen sus principales insumos de innovación provenientes de ambos proveedores tecnológicos, mayoritariamente de Finlandia o Suecia en la industria de la celulosa, e Italia y Alemania, en la industria del papel. Al ser empresas que adoptan estrategias basadas en volumen y escala, las ganancias se adquieren mediante aumentos de productividad. La tendencia a aprovechar las economías de escala conlleva un aumento continuo del volumen de producción que, a su vez, requiere una constante actualización tecnológica.

Es importante resaltar el papel proactivo que ha tenido el gobierno local en esta trayectoria, al brindar a las empresas terrenos libres industriales debidamente infraestructurados y al tener un comportamiento cooperativo permanente. Por ejemplo, con una población envejecida y en disminución, uno de los problemas críticos que afecta al sector de la celulosa y el papel es el déficit de recursos humanos calificados, un cuello de botella que enfrenta limitaciones adicionales debido a la falta de alojamiento para los recién llegados. Ante esta escasez y sin respuesta del sector privado, el municipio inició la construcción de nuevas viviendas para alquilar (o vender) y otorgó incentivos fiscales para estimular la renovación del parque de viviendas antiguo y hoy inadecuado. Simultáneamente, se adoptaron varias otras medidas para ayudar a resolver el problema: el gobierno local implementó un programa preescolar gratuito y básico obligatorio, que incluye alimentación, transporte y libros; también creó un régimen de incentivos monetarios para la instalación de nuevas familias en el municipio; y también



ha venido adoptando instrumentos financieros de apoyo a la natalidad, como una medida a largo plazo para combatir la despoblación. Adicionalmente, hay que mencionar que el municipio está pasando por un proceso de planificación estratégica. Con la ayuda del Instituto Politécnico de Castelo Branco, uno de los principales objetivos es precisamente equiparar diferentes escenarios de futuro para el municipio, incluyendo la realización de ejercicios de prospectiva para minimizar los efectos de potenciales problemas económicos de encierro (CMVVR/IPCB, 2020). Es en este contexto tan específico y en constante cambio donde la resiliencia podría constituir un importante instrumento útil. De hecho, la teoría de la resiliencia proporciona un marco interesante para aplicar técnicas analíticas para anticipar los efectos de las turbulencias y, por lo tanto, además de tener un valor heurístico intrínseco, también incorpora un rico potencial analítico y operativo que puede servir al objetivo de la planificación y el desarrollo estratégicos locales. Como corolario, también debe matizarse la idea de que este estado de encierro solo puede ser desalojado por un choque externo. Dado que existe un dinamismo endógeno continuo, las direcciones para el desarrollo futuro pueden configurarse desde adentro, incluidos los eventos que conducen a la creación de nuevas trayectorias económicas (Kubeczko, *et al.*, 2006; Rametseiner *et al.*, 2006).

Los patrones locales o microrregionales de resiliencia adaptativa están estrechamente relacionados con el desempeño y la competitividad de las empresas locales individuales. Por lo tanto, hay que ser consciente de que pueden ser moldeados más por factores extrarregionales (demanda, ciclo de vida del producto o posición en cadenas de valor internacionales) que, por particularidades de contextos, activos y mecanismos locales y regionales, aunque también son importantes (Steen *et al.*, 2014). Esta observación parece ser válida sobre todo para las pequeñas economías orientadas a la exportación, como es precisamente el caso de Vila Velha de Ródão.

## **Conclusión**

Conocer más sobre el impacto local y regional de posibles shocks negativos no es, obviamente, un ejercicio teórico y académico. Es fundamental para que las partes interesadas en las políticas encuentren medios para superar las consecuencias más perjudiciales, pero también, esencialmente, aprovechar las nuevas perspectivas que puedan surgir para los territorios. Por lo tanto, es de gran trascendencia identificar los factores que condicionan la resistencia y capacidad de una región no solo para recuperarse sino, principalmente, rediseñar las vías de desarrollo hacia territorios más competitivos y sostenibles. La noción de resiliencia sugiere que puede aportar una

comprensión adicional a esta problemática. De hecho, la resiliencia también incorpora una faceta normativa que parece estar asociada a una dimensión más operativa y de formulación de políticas.

Especialmente para los territorios periféricos que enfrentan problemas de desarrollo estructural, parece haber una necesidad urgente de implementar una evaluación de resiliencia *ex ante*. Principalmente ahora, que la situación económica actual se está expandiendo y, por lo tanto, puede permitir un mayor despeje y comodidad, los gobiernos locales podrían beneficiarse de la creación de un marco de aprendizaje colectivo con el objetivo de proporcionar inteligencia anticipatoria sobre acciones estratégicas futuras, para evitar eventos disruptivos que puedan afectar el tejido socioeconómico de sus territorios. Es cada vez más importante que los territorios comprendan cómo se pueden mejorar e interpretar los resultados mejorados y cómo se puede mejorar la capacidad institucional para permitir que la diversidad de actores territoriales se anticipe y esté mejor preparada para el futuro (Pontarollo *et al.*, 2020).

Vila Velha de Ródão constituye una ilustración del tipo de desafíos que algunos pequeños municipios pueden enfrentar en términos de la noción multifacética de resiliencia, un territorio que intenta convertir las desventajas de la periferia y la monoindustrialización en los nuevos activos para intentar obviar o minimizar los riesgos potenciales asociados a esse modelo de desarrollo.

Sin embargo, para aprehender completamente el potencial que abarca, parece una limitación si se usa exclusivamente para considerar como una herramienta para comprender cómo regresar a un estado o camino de equilibrio previo al choque, sin decir nada sobre la capacidad de un sistema económico para adaptarse o avanzar hacia un mejor camino de desarrollo más competitivo y sostenible. En este sentido, abogamos por la reformulación del valor operacional de la resiliencia y, en consecuencia, sugerimos que las evaluaciones de resiliencia local *ex ante*, ayuden a los territorios a encontrar y fortalecer lo que podrían ser los impulsores de sus capacidades específicas del contexto para anticipar choques y formular una estrategia de resiliencia *place-based*.

## **Bibliografía**

Bailey, D. & Turok, I. (2016): Editorial: Resilience Revisited, *Regional Studies*, 50(4), 557-560.

Boschma, R. (2015): Towards an evolutionary perspective on regional resilience, *Regional Studies*, 49, 733–751.

Bristow, G. & Healey, A. (2014): Regional Resilience: An Agency Perspective,

Regional Studies, 48:5, 923-935.

Santos, D., Almeida, C., Alberto, D., Quinta-Nova, L.C. 2020: Plano Estratégico de Desenvolvimento - Vila Velha de Ródão 2020-2027. Câmara Municipal de Vila Velha de Ródão / Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Christopherson, S., Michie, J. & Tyler, P. 2010: Regional resilience: theoretical and empirical perspectives, Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 3, 3-10.

Crespo, J., Suire, R. & Vicente, J. (2014): Lock-in or lock-out? How structural properties of knowledge networks affect regional resilience, Journal of Economic Geography, 14(1), 199–219.

Dawley, S., Pike, A., Tomaney, J. (2010): Towards the resilient region?: Policy activism and peripheral region development, SERC Discussion Paper 53, Spatial Economic Research Centre, University of Newcastle.

EU Commission (2017): Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Strengthening Innovation in Europe's Regions: Strategies for Resilient, Inclusive and Sustainable Growth, EC, Brussels.

Fröhlich, K. & Hassink, R. (2018): Regional resilience: a stretched concept?, European Planning Studies, 26(9), 1763-1778.

Garud, R., Kumaraswamy, A. & Karnoe, P. (2010): Path dependence or path creation?, Journal of Management Studies, 47(4), 760-774.

Gherhes, C., Vorley, T. & Williams, N. (2018): Entrepreneurship and local economic resilience: the impact of institutional hysteresis in peripheral places, Small Business Economics, 51(3), 577–59.

Gonçalves, C. (2018): Evolutionary Resilience Shifting Territorial Development Paradigms. In: Pinto H., Noronha T., Vaz E. (eds), Resilience and Regional Dynamics. Advances in Spatial Science, Springer, Cham, 31-58.

Huggins, R., & Thompson, P. (2015): Local entrepreneurial resilience and culture: the role of social values in fostering economic recovery, Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 8(2), 313-330.

Karlsson C. & Rouchy P. (2018): Innovation, Regions and Employment Resilience in Sweden. In: Pinto H., Noronha T., Vaz E. (eds), Resilience and Regional Dynamics. Advances in Spatial Science, Springer, Cham, 81-103.

Kitsos, A. & Bishop, P. (2018): Economic resilience in Great Britain: the crisis impact and its determining factors for local authority districts, The Annals of Regional Science, 60(2), 329-347.

Kubeczko, K., Rametsteiner, E. & Weiss, G. (2006): The role of sectoral and regional innovation systems in supporting innovations in forestry, *Forest Policy and Economics*, 8, 704–715.

Martin, R. & Sunley, P. (2015): On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation, *Journal of Economic Geography*, 15, 1-42.

Nijkamp, P. (2016), The «resourceful region». A new conceptualisation of regional development strategies, *Investigaciones Regionales*, 36, 191-214.

Pendall, R., Foster, K. A. & Cowell, M. (2010): Resilience and regions: building understanding of the metaphor, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3, 59–70.

Pontarollo, N. & Serpieri, C. (2020): A composite policy tool to measure territorial resilience capacity, *Socio-Economic Planning Sciences*, Elsevier, 70(C).

Rametseiner, E. & Weiss, G. (2006): Innovation and innovation policy in forestry: linking innovation process with systems models, *Forest Policy and Economics*, 8, 691-703.

Santos, D. (2018): Territorial innovation models: which consequences in terms of policy design for peripheral regions? A Portuguese perspective”, In: Pinto H., Noronha T., Vaz E. (eds.), *Resilience and Regional Dynamics. Advances in Spatial Science*, Chams: Springer, 233-250.

Sensier, M., Bristow, G. and Healey, A. (2016): Measuring regional economic resilience across Europe: operationalising a complex concept, *Spatial Economic Analysis*, 11 (2), 128-151.

Simmie, J., & Martin, R. (2010): The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 27–43.

Steen, M., & Karlsen, A. (2014): Path creation in a single-industry town: the case of Verdal and Windcluster Mid-Norway, *Norsk Geografisk Tidsskrift - Norwegian Journal of Geography*, 68(2), 133–143.

Teigão dos Santos, F. & Partidário, M.R. (2011): SPARK: Strategic planning approach for resilience keeping, *European Planning Studies*, 9(8), 1517-1536.

Ženka, J., Pavlik, A. & Slach, O. (2017): Resilience of metropolitan, urban and rural regions: a Central European perspective, *GeoScape*, 11(1), 25–40.