



EARTH
EDUCATION, AGRICULTURE
AND RESOURCES FOR
TERRITORIES AND HERITAGE

PROYECTO EARTH

Manual Metodológico: Plan de Desarrollo Territorial Rural

Elaborado por:
Oscar Bazoberry
Boris Branisa
Jean-Paul Benavides
Lykke E. Andersen
Elizabeth Jiménez
Fernanda Wanderley



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



La Paz, diciembre de 2022

PROYECTO EARTH

Manual Metodológico: Plan de Desarrollo Territorial Rural

Elaborado por:

Oscar Bazoberry

Boris Branisa

Jean-Paul Benavides

Lykke E. Andersen

Elizabeth Jiménez

Fernanda Wanderley

La Paz, diciembre de 2022

Los autores agradecen los valiosos comentarios y sugerencias recibidos de Leticia Bindi, Roberto Bustos, Mauro Conti, Francisco Navarro y Marcelo Sili.

INTRODUCCIÓN	5
1. PERSPECTIVA TEÓRICA Y METODOLÓGICA DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL	7
1.1. Enfoque de desarrollo rural territorial.....	10
1.2. Principios rectores del desarrollo rural territorial	12
1.3. Evaluación de logros de la aplicación del enfoque de desarrollo territorial rural	14
1.4. Obstáculos en la implementación del enfoque de desarrollo territorial rural	16
2. PLANIFICACIÓN CON ENFOQUE DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL	18
3. LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL	22
3.1. Conformación de un Comité Interinstitucional: la patada inicial (kick off)	23
3.2. Producción y difusión de documentos base: Descubrir y analizar	25
3.3. Consulta a actores y sectores: Imaginar y construir confianza	28
3.4. Elaboración y difusión de documentos de consenso y disenso: Diseñar e innovar	31
3.5. Acuerdo de actores y sectores	32
3.6. Elaboración del plan a mediano plazo	33
3.7. Implementación y Seguimiento	34
4. ANEXOS	36
5. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA	45

PRESENTACIÓN

El manual metodológico para elaboración de planes de desarrollo territorial rural es un producto colaborativo (y en construcción) en el marco del proyecto *Education, Agriculture and Resources for Territoires and Heritage* (EARTH) que es liderado por la Universidad de Molise en Italia, en coordinación con la Universidad de Toulouse en Francia, la Universidad de Granada en España, la Universidad Nacional del Sur y la Universidad Provincial del Sudoeste en Argentina, la Universidad Nacional de Asunción y la Universidad San Carlos de Paraguay, la Universidad Católica Boliviana "San Pablo" y el Posgrado en Ciencias del Desarrollo de la Universidad Mayor de San Andrés en Bolivia, así como también el Instituto de Estudios Avanzados para el Desarrollo en Bolivia y el Instituto de Investigación para el Desarrollo en Paraguay.

El objetivo del Proyecto EARTH es generar una densa red de intercambio de ideas y capacitación entre universidades de América Latina, otros socios estratégicos y universidades de la Unión Europea, en materia de planificación y gestión del desarrollo territorial de las zonas rurales, de manera que dichos socios puedan contribuir con mayor eficacia en el diseño e implementación de políticas de desarrollo rural en sus respectivos países.

Se puede consultar más información sobre el proyecto, así como todas sus actividades en el sitio web <http://www.earth.unimol.it/>.

El proyecto EARTH es cofinanciado por el Programa Erasmus+ de la Unión Europea.



INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente manual metodológico es ofrecer una orientación que permita a distintos actores discutir los pasos indispensables para que una planificación pueda considerarse un proceso con características de enfoque territorial. Este debe ser considerado como una guía abierta, a ser adoptada y adecuada de acuerdo a las condiciones específicas y a las características de territorios concretos. Esto incluye, por supuesto, las condiciones sistémicas, así como el patrimonio natural y cultural, pero también, y esto es central, las características de los agentes de desarrollo que lo promueven, su grado de legitimidad, los recursos técnicos y financieros con los que se cuenta, el grado de integración, las relaciones interculturales, la complementariedad y las tensiones de los intereses particulares de los actores, entre otros aspectos.



Si bien este manual ha sido concebido dentro del ámbito académico, ha tenido desde el comienzo como objetivo central convertirse en una herramienta para ser considerada, adaptada, utilizada, replicada y mejorada por actores locales, lo que le da un particular sentido de coherencia y apego territorial a las actividades del proyecto EARTH. Este documento complementa otros productos de corte más metodológico, así como también aplicados, para comprender el enfoque teórico y las experiencias prácticas.

Tanto en el ámbito público, en la academia y en la cooperación existen guías, manuales y otros instrumentos que ofrecen alternativas metodológicas de planificación para un territorio. Sin embargo, no todos los documentos logran la orientación deseada y muchas veces se limitan a sistemas agregados de planificación sectorial y articulación multinivel, lo que en sentido estricto corresponde a enfoques de planificación distintos del enfoque territorial. Esto no implica, por supuesto, que no pueden ser útiles en situaciones particulares y en marcos institucionales centralizados.

Dado que los enfoques teóricos de desarrollo y la construcción de herramientas responden a condiciones históricas, en correlación directa con las expectativas de la población, con los recursos con los que se cuenta y con el conocimiento y la tecnología disponibles, se espera que la validez de este documento de fe de la necesidad de continuar con esfuerzos para seguir discutiendo y proponiendo mejoras desde diversos espacios a la planificación de desarrollo territorial.

Conscientes de que la construcción del conocimiento proviene del ejercicio sistemático de reflexión y de sistematización de experiencias, deseamos destacar algunas particularidades de este documento, en el que nuestro aporte proviene de una serie de fuentes documentales y empíricas: (i) Se trabaja a varias manos y con una reflexión desde distintas realidades históricas y de desarrollo; concretamente tres países de América Latina (Argentina, Bolivia y Paraguay) y tres países de Europa (España, Francia e Italia), lo que enriquece el documento desde realidades distintas, pero estudiadas bajo un mismo enfoque; (ii) Se incluye la experiencia de los académicos involucrados en el proyecto, que cuentan con amplia



trayectoria en el enfoque territorial; (iii) Se incluye los aspectos culturales y de patrimonio histórico; (iv) Se reconoce que la reflexión corresponde a un periodo de los estados, en ambos lados del mundo, en que la desconcentración y las autonomías subnacionales han avanzado, pero al mismo tiempo son dependientes de los gobiernos centrales, y (v) Se está avanzando en un proceso de sistematización de las experiencias de distintos países, que recogen información de territorios de los cuales se puede

decir que tienen una cierta experiencia de desarrollo territorial, aunque el enfoque territorial no haya sido necesariamente la inspiración.

Por todo lo expuesto, consideramos que este manual es una guía que debe leerse, adaptarse y aplicarse de acuerdo a las particularidades de los territorios, países y continentes involucrados. Siendo éste un documento en construcción, todo comentario es bienvenido y será considerado en las siguientes versiones.

PRIMERA PARTE: EL ENFOQUE DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL

1. PERSPECTIVA TEÓRICA Y METODOLÓGICA DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL

Los modelos explicativos del desarrollo tuvieron desde muy temprano una connotación territorial, de tal manera que, en general, la historia de la humanidad considera los orígenes de la historia moderna en ciertas regiones del mundo y con determinadas "civilizaciones". Actualmente esto ocurre con las nociones de desarrollo aceptadas como convención universal, las cuales van desde las más simples como la dotación de los servicios básicos, hasta las más complejas como las condiciones de paz y seguridad social en escenarios multirraciales/multiétnicos y culturales, así como la expansión de las libertades de las que gozan las personas.

En un breve recorrido histórico de las ciencias, en especial de la sociología y la economía, a las que se suma posteriormente la geografía, primó la concepción dicotómica de lo rural y lo urbano, y fue a través de la comparación y la primacía de lo urbano, que se establecieron algunas de las primeras teorías del desarrollo: lo avanzado, industrial o moderno *versus* lo atrasado, agrícola o tradicional. En términos de ciencias del desarrollo, la academia se ocupó principalmente de los procesos de incorporación de las poblaciones rurales a los procesos de urbanización. Esta visión prevaleció al menos hasta la segunda guerra mundial, aunque está presente con diversos matices hasta la actualidad.

Posteriormente, con un mundo sistemáticamente más integrado, se concibió la relación campo - ciudad como una relación de continuidad y complementariedad entre unos espacios urbanos y otros de producción agropecuaria, principalmente, y de otros de consumo y desarrollo tecnológico. Sobresale aquí el énfasis en el mercado y la preocupación por el abastecimiento (mundial) de alimentos.



En este marco, el campo es productor de alimentos y también consumidor de tecnología e insumos industriales. En el ámbito académico, se consolida la preocupación por la inserción en el mercado, la migración selectiva y el fenómeno de la masificación del empleo rural precarizado. Se mantienen intactas las connotaciones sociales y económicas del periodo anterior, es decir atraso vs. modernidad, con algunos matices en la diferenciación que se produce entre los sectores rurales. En muchos territorios conviven inversiones de capital y un cierto empleo calificado que incluye profesiones universitarias, con sectores tradicionales empobrecidos y marginados de la propiedad de la tierra.

Entre tanto, se fue intensificando el interés por conocer las relaciones fluidas y permanentes entre el campo y la ciudad, y especialmente aquellas que no necesariamente tenían origen y destino agropecuario. Se difundió el término de la "Nueva ruralidad", de un "Renacimiento rural" para caracterizar la diversificación de actividades y las nuevas funciones que tenía el campo, como ser turismo o gastronomía, considerando también temas referidos a paisaje o patrimonio cultural. Desde este enfoque se comenzó a estudiar procesos de "regreso al campo", en especial en regiones donde prosperaron otras actividades económicas o en el caso de jubilados que deciden cambiar de residencia.

Cabe mencionar aquí también la perspectiva de la incidencia de la globalización en el medio rural, lo que se denomina el emergente "global countryside" o "campo globalizado", donde cada uno de los territorios rurales está en busca de sus ventajas, en un marco donde se reconoce que la realidad es compleja, desordenada y geográficamente variada. Otras escuelas vienen resaltando los límites del modelo industrial urbano, y la necesidad de dar mejores condiciones a las áreas rurales, reconociendo la "resiliencia en los espacios rurales" que los hace adaptarse y superar las crisis económicas de una forma satisfactoria en comparación de otras poblaciones más dependientes del salario y de los mercados.

En América Latina, en los últimos 50 años se ha promovido y defendido la noción de derecho territorial para las poblaciones indígenas, originarias y afrodescendientes, lo que introdujo un nuevo criterio de identidad y nuevas nociones de desarrollo, como la propia sobrevivencia cultural y étnica, además de formas de organizar e incluso de administrar justicia a nivel local. Esta forma de administración territorial ha adquirido relevancia en los últimos años, ya que en general está vinculada a las áreas de mayor concentración y protección de la biodiversidad natural y los ecosistemas.

Una aproximación cada vez más relevante es la que promueve la recuperación de las prácticas agrícolas familiares y comunitarias, como mecanismo para garantizar la diversificación de la producción, la biodiversidad, la calidad e inocuidad de los alimentos, y especialmente el uso razonable de los insumos externos. La agroecología se presenta como

una modalidad de desarrollo territorial que articula producción y consumo como una práctica de socialización en el mercado, dando una nueva orientación política a las relaciones entre vendedores y compradores. Nociones como las de circuitos cortos, mercados circulares y soberanía alimentaria incluyen una dimensión territorial (rural - urbana) que supera el naturalismo de las corrientes precedentes.



La corriente del desarrollo territorial rural toma varios aspectos de las anteriores y los complementa metodológicamente con una noción de planificación integral que rescata el territorio en su complejidad y a los actores sociales en su diversidad y complementariedad. Valora la interrelación entre el desarrollo territorial rural y el patrimonio bio-cultural, así como la recuperación y el mejoramiento de los conocimientos y prácticas culturales locales como una forma de caracterización de productos y conformación de paisajes rurales. Sin embargo, aún se sostienen visiones pesimistas en cuanto al propio desarrollo rural, incluido el territorial, que destacan el continuo vaciamiento del campo y el despoblamiento de lo rural, la falta de oportunidades y de sostenibilidad de las iniciativas propiciadas en el ámbito público y privado.

Gran parte de los temas descritos aún se encuentran en un intenso debate. No hay aún una corriente madura que incorpore en la reflexión varios importantes temas complementarios como, por ejemplo, los efectos de variables exógenas al territorio. Entre estas están las grandes infraestructuras de explotación de recursos o la expropiación de fuentes de agua para la explotación industrial y las ciudades. Menos aún han sido incluidas en la reflexión sistemática las variables climáticas, así como la emergencia de amenazas contra la sostenibilidad de la vida y la pérdida de especies. Todos estos tópicos son potencialmente fuentes de conflicto entre ciertos actores rurales y otros actores dentro y fuera del territorio. También no se ha incorporado con suficiencia la perspectiva de género en el pensamiento sobre desarrollo territorial rural.

Bibliografía recomendada: Sili, 2008; Grupo de Seillac, 1993; Kayser, 1990; Molinero, 2017; Sánchez et al., 2014; Cheshire et al., 2015; Bazoberry y Ruiz, 2010; Sen, 200; Woods, 2007, 2011, 2014; Berdegué y Favareto, 2019; Cliche et al., 2016; CEPAL, 2016.

1.1. Enfoque de desarrollo rural territorial

El desarrollo territorial rural es un enfoque que promueve el desarrollo armónico entre la población, la cultura, la sostenibilidad de los recursos naturales de los que se depende y la generación de alternativas económicas, tomando como base la confluencia de los intereses de los actores locales y la negociación con los actores externos al territorio. Se mide (evalúa) por la permanencia y ocupación voluntaria de la población, la disminución de las brechas de desigualdad interna, así como la disminución de la desigualdad con otros territorios aventajados.

Las virtudes del enfoque territorial son principalmente que se abandona el horizonte estrictamente sectorial. El enfoque exige un afinamiento de los métodos estadísticos, el abordaje teórico a la interacción social impide la confusión entre crecimiento económico y proceso de desarrollo, obliga al estudio empírico de los actores y sus organizaciones, y finalmente enfatiza la relación entre sistemas sociales y ecológicos.



El enfoque territorial presta especial atención a las implicaciones socioculturales y, en muchos casos, se dirige hacia una crítica de la noción misma de desarrollo, redimensiona una idea exclusivamente progresiva de crecimiento económico, lo que indica la necesidad de conciliar factores potencialmente mitigadores del desarrollo y variables socioculturales como recursos deseables de fortalecer y no como limitaciones a un estándar configurado históricamente.

En la medida en que el desarrollo rural se comprende en una dimensión mucho mayor a lo propiamente agrícola, sin desconocer su importancia, el conjunto de actores y puntos de vista sobre el territorio se amplía en la misma condición de diversidad de actividades e intereses. En ese sentido se superan las nociones de enclave sectoriales, así como las estructuras estratificadas entre sectores estratégicos y no estratégicos, entre productores y consumidores, entre ciudad y campo. No se desconocen las diferencias, sino que más bien se busca comprenderlas en sus interrelaciones.

Valorar el territorio como un sistema complejo, especialmente en lo social y económico, significa poner en escena al conjunto del tejido institucional implicado. Este incluye los sectores privados, públicos, los comunitarios, agregados y estructurados de innumerables maneras, y muchas veces confluyendo las mismas personas en distintos roles y participando

en distintas organizaciones, sea como productores, como vecinos, como parte de grupos culturales, de grupos de acción local o de redes sociales o religiosas, entre otras.

Igualmente, se incorpora el criterio histórico para comprender los procesos en sus dinámicas constantes, así la naturaleza, los patrones poblacionales, e incluso la cultura son considerados en sus constantes cambios, adecuaciones y maneras de manifestarse. La noción de patrimonio, sea natural o cultural, constituye un valor reconocido por la sociedad, un patrón de identidad, y puede ser puesto en valor y por tanto adecuadamente conservado y fortalecido.

La caracterización tradicional de los productos y servicios, el enraizamiento de los mismos en ecosistemas y contextos culturales específicos y la valoración que reciben de otros grupos sociales y consumidores, se convierte en un elemento diferenciador en el mercado, así como los paisajes naturales que ofrece cada localidad rural. En este sentido, la noción de territorio se vuelve crucial para generar procesos virtuosos de salvaguardia y mejora de los encadenamientos económicos, recuperación de cultivos particulares, de técnicas tradicionales virtuosas y sostenibles, de gestión del sistema de las aguas y de otros recursos ambientales, y de actividades de servicios como turismo y artesanía.

El desarrollo territorial rural también propugna una dimensión ética del proceso de desarrollo, señalando que las necesidades de las personas, habilidades y expectativas no pueden ser conseguidas en ausencia de una significativa participación de la comunidad. Por esta razón, el enfoque se encuentra estrechamente vinculado a la práctica metodológica de construcción de escenarios de participación, en los que el objetivo deseado es el consenso como orientación de los lineamientos básicos que representan las expectativas de los actores, los articulan y los implican en una visión compartida.

Más allá de las perspectivas endógenas y exógenas, esta modalidad propugna una complementariedad entre los recursos, conocimientos y necesidades de lo circunscrito territorialmente y lo que se intercambia con otros territorios y contextos. La articulación y creación de redes, de sistemas de comunicación e información, así como la investigación aplicada, son herramientas complementarias para un relacionamiento abierto al mundo, aprovechando las ventajas de la interrelación, y reaccionando oportunamente a las amenazas de desestructuración y empobrecimiento derivadas de las relaciones inequitativas con actores económicos y políticos del exterior, e incluso dentro de los propios territorios.

Un elemento imprescindible en el consenso interno es el de la sostenibilidad y la calidad de vida de los habitantes, estantes y visitantes. En la mayoría de las zonas rurales, la agricultura sostenible es un buen indicador del tipo de explotación de los recursos naturales,

especialmente el suelo; así como la disponibilidad y calidad del agua relacionada con el tipo de explotación industrial instalada en los territorios.

En ese sentido, el criterio de la sostenibilidad contribuye a una nueva conceptualización positiva de la continuidad rural - urbana, en el que la interrelación e interdependencia entre actividades y patrones de vida no solo cuidan su entorno inmediato, sino también sus localidades de influencia directa. El manejo y las prácticas territoriales adecuadas se consideran, también, un patrimonio



de la humanidad contra las dificultades económicas, la amenaza de la escasez de alimentos y las hambrunas, y los crecientes síntomas del desastre ambiental global.

Como otras ciencias, de las que se nutren las corrientes de desarrollo, nos encontramos en una etapa donde nuevas problemáticas requieren nuevas metodologías, instrumentos, intervenciones y formas institucionales. La ventaja del enfoque territorial es que busca respuestas locales, de ahí la importancia de modelar las herramientas para su planificación y de sistematizar los pasos requeridos para la aplicación del enfoque.

Bibliografía recomendada: Abramovay, 2006; Shejtman, 2009; Ranaboldo, 2009; Sili, 2008; Ray, 2000; Bosworth et al., 2015; Ray, 2006; Marsden, 2009; Dax et al., 2016; Rozenblum 2014.

1.2. Principios rectores del desarrollo rural territorial

Consideramos que es posible enumerar algunos principios rectores del desarrollo territorial rural, y así establecer una guía de criterios mínimos al momento de optar por un enfoque territorial, para sustituir, o al menos inicialmente complementar, otros enfoques de desarrollo.

Factor humano: Revertir un proceso de declive socioeconómico en un determinado territorio pasa en primer lugar por fortalecer las capacidades de las personas (*capital humano*).

Reconocimiento de la diversidad: Contar con metodologías para visibilizar los roles y desigualdades de género, generacional, étnicos, de clase y procedencia (migración), entre otros.

Participativo: Involucramiento e interacción voluntaria y consistente entre todos los actores del territorio en todas las fases de los programas y proyectos.

Multi-actor: Favorecer la participación y colaboración del conjunto del tejido social, económico y político, reconociendo los legítimos intereses y prioridades de cada uno de ellos.

Productivo diversificado: Fortalecimiento de la vocación productiva del territorio a través de la articulación entre actividades y actores económicos.

Equitativo e Inclusivo: Búsqueda de la igualdad de derechos y la equidad de oportunidades entre las personas, sin discriminación por razones de género, origen étnico, ubicación territorial-geográfica, discapacidad, etc.

Sostenible ambientalmente: Búsqueda de modelos sustentables de desarrollo, ambientalmente equilibrados que conserven la biodiversidad y promuevan buenas prácticas de conservación, recuperación y mejora del ambiente.

Innovación social y capital social: La interacción entre distintos actores genera mayor efectividad y resiliencia que las actuaciones individuales. Los procesos de participación redescubren recursos locales y nuevas oportunidades. Los proyectos de innovación social mejoran el capital social y modifican las estructuras sociales.

Valorización del patrimonio cultural: Se valoriza el patrimonio cultural y se reconoce la diversidad cultural, así como las dinámicas propias. Desde la diversidad se construye expresiones propias del territorio.

Institucionalidad: Fortalece las instituciones locales, sus niveles de decisión autónoma, sus sistemas de autofinanciación, y sus niveles técnicos para lograr un diálogo constructivo y fructífero con otros niveles del Estado.

Gobernanza: La gobernanza local conlleva la interrelación entre los diferentes agentes sociales, económicos e institucionales de un espacio geográfico concreto. Implica la articulación entre actores e instituciones donde están representados distintos agentes locales, los cuales se organizan para elaborar e implementar estrategias de desarrollo consensuadas. La gobernanza va ligada a la toma de decisiones local, al enfoque ascendente y a la creación de partenariados público-privados.

Eficiencia y eficacia administrativa: Se busca mejorar / optimizar la administración y la gestión de los recursos del territorio, evitando la duplicidad de instituciones, de acciones, y aminorando el costo en la toma de decisiones y gestión de actividades.

Infraestructura pública: Al momento de considerar la inversión requerida, se busca satisfacer las necesidades locales en función de un proyecto territorial integral.

Valores: Promueve un sistema de valores individuales y colectivos que complementan los aspectos institucionales y organizativos de un ideario de sociedad rural y territorio.

Bibliografía recomendada: Sili, 2008; INDER; 2015; García et al., 2015; Moyano, 2009.

1.3. Evaluación de logros de la aplicación del enfoque de desarrollo territorial rural

Una debilidad de algunos los enfoques de desarrollo es que no presentan de manera clara una batería de indicadores que puedan servir para medir los logros de su aplicación en terreno. Es importante contar con indicadores, porque la población involucrada necesita motivarse enfocándose en los resultados que se espera alcanzar con el proceso en el que se involucran. Considerando esta situación, se propone a continuación algunos criterios de



evaluación para ser tomados en cuenta en un proceso de desarrollo territorial rural. No pretendemos que esta lista sea exhaustiva, sino más bien poner a consideración algunos ejemplos (cuantitativos y cualitativos) que podrán ser adecuados a la realidad de cada territorio.

Demografía

- Estabilidad de la población en el territorio (en número).
- Cantidad de personas que emigran del territorio en un periodo determinado
- Cantidad de personas que inmigran al territorio en un periodo determinado
- Edad promedio de la población que vive en el territorio

Asociativismo

- Grado de asociativismo (asociaciones, cooperativas, grupos de acción local, iniciativas de ventas comunes, ...)

Producción

- Estabilidad de las unidades de producción existentes (en número)
- Cantidad de emprendimientos y proyectos nuevos
- Ratios de supervivencia de emprendimientos y proyectos nuevos
- Diversidad productiva (variedad de productos/servicios)
- Cantidad de nuevos productos o servicios ofrecidos en el territorio.

Conflictos, recursos naturales y biodiversidad

- Disminución de conflictos y violencia en el campo, por temas de tierra, agua y otros recursos naturales.
- Grado de conservación de los ecosistemas y cambios en la biodiversidad

Desigualdad

- Disminución de las brechas de desigualdad relevantes en el territorio, incluyendo aquellas referidas a temas de género, etnicidad y otros.
- Disminución de la brecha de desigualdad con un territorio de referencia en términos sociales, económicos y políticos.

Revalorización cultural

- Cantidad de iniciativas referidas a temas de revalorización cultural en el territorio.
- Cantidad de iniciativas que logran encadenarse con temas de producción o de provisión de servicios.

Bienestar de la población y disminución de desigualdad

- Indicadores de salud
- Indicadores de educación
- Indicadores de acceso a la información
- Felicidad de los habitantes del territorio

Aspectos intangibles

- Mediante indicadores cualitativos pensados "a medida": innovación en general, innovación social, proyectos derivados, mejoras en capital humano, mejoras en el capital social, empoderamiento y capacidad de resiliencia, democratización local y creación de redes.

En el Anexo 2 se muestran ejemplos de variables e indicadores resultantes del proceso de operacionalización del concepto de desarrollo territorial.

Bibliografía recomendada: Rozenblum, 2014; Montenegro Oporto, Benavides, Cuba y Terceros, 2020.

1.4. Obstáculos en la implementación del enfoque de desarrollo territorial rural

La implementación del enfoque de desarrollo territorial puede, por supuesto, enfrentar obstáculos. En algunos casos estos son estructurales y pueden ser determinantes para su éxito o fracaso, en otros pueden ser limitaciones que se superan internamente. Aquí exponemos de manera enunciativa algunos aspectos a tomar en cuenta.

- La excesiva concentración de las decisiones y recursos en los niveles centrales de gobierno, lo que resulta en ausencia de competencias en aspectos administrativos, de planificación y gestión del territorio.
- Las competencias que tienen los niveles subnacionales en cuanto a aspectos sensibles como recursos naturales e intervenciones, principalmente de orden económico, en los territorios. En este aspecto los contextos en Europa y América Latina son muy distintos.
- Dificultad y debilidad institucional de los gobiernos locales para conducir y administrar procesos de desarrollo territorial rural.
- Un sistema fiscal que no fomenta la disponibilidad de recursos en las instancias públicas locales, tomando en cuenta las situaciones generadas en diferentes contextos por la diferente capacidad de contribución fiscal.
- Desincentivos a sistemas de planificación e inversión de largo plazo.
- Metodologías inadecuadas para la participación equitativa de los actores y sectores sociales.
- Contextos de debilidad institucional que no facilitan la participación organizada de la población.
- Dinámicas políticas que generan mayor control por parte de grupos o actores políticos o económicos en la gestión de los procesos de desarrollo territorial rural y a frenar los objetivos centrales del consenso local.
- Presencia de conflicto de visiones e intereses contrapuestos y eventualmente ajenos al territorio.
- Escasez de recursos disponibles, capacidades humanas y financieras.
- Falta de un registro de aprendizajes colectivo (Historia local).

- Asimetrías marcadas (socioculturales, políticas, étnicas, de género u otras) que dificultan que algunos miembros de las poblaciones rurales tomen parte activa en el proceso de planificación y ejecución de acciones orientadas al desarrollo territorial rural.
- Burocracia y control descendente, que estrangulan los procesos de desarrollo local participativo y ascendente.
- Las estrategias no están bien diseñadas porque los diagnósticos son erróneos o lejanos a las necesidades reales de la población.
- Recursos naturales degradados o en vías de degradación (suelo, bosque, agua, biodiversidad, medio ambiente en general).
- Contextos macroeconómicos complejos que entorpecen la reflexión considerando el mediano y el largo plazo.



SEGUNDA PARTE: PLANIFICACIÓN CON ENFOQUE DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL

2. PLANIFICACIÓN CON ENFOQUE DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL

La planificación del desarrollo territorial rural es un proceso ordenado, sistemático y documentado que tiene por objetivo garantizar una comprensión cabal de una unidad territorial y una orientación de futuro consensuada entre el conjunto de actores y sectores que viven, conviven e intervienen en un determinado territorio.

La característica particular del desarrollo territorial rural es la participación activa de la población en todo el proceso. Por esta razón es importante la plena participación de los actores que conviven e intervienen en un territorio desde las primeras etapas del desarrollo territorial rural, esto es, el diagnóstico y la planificación, prestando especial atención a los actores locales, desde sus diferentes roles sociales, institucionales y organizativos.

La participación no es un resultado espontáneo que emerge de la voluntad de trabajar colaborativamente. Al revés, requiere de metodologías intencionadas para que las personas, en sus múltiples diferencias, por sexo, edad, etnicidad, organización e institución, participen de un modo ordenado y con la representación equilibrada según su peso demográfico, importancia cultural y situación de vulnerabilidad. Es importante garantizar la oportunidad de que todos puedan identificar y expresar sus necesidades y prioridades, argumentar y proponer soluciones ante los otros actores.

Como en otros ámbitos de consulta y planificación, las metodologías para lograr la participación de los distintos actores y sectores deben adecuarse a las condiciones, formación y cultura de la población, considerando en particular tanto los temas de género como los generacionales, entre otros clivajes sociales y aspectos relevantes.

Tipos de proyectos en relación a la equidad de género

- **Proyecto insensible al género**

La implementación del proyecto ignora las diferencias entre hombres y mujeres, considerando la familia o la comunidad como unidades homogéneas, diluyendo las diferencias entre sus miembros. Pasa por alto la existencia de necesidades prácticas y necesidades estratégicas específicas de las mujeres, por lo que refuerza, por omisión, las relaciones desiguales de poder. Se mantienen los roles y estereotipos de hombres y mujeres.

- **Proyecto sensible al género**

Identifica las diferentes necesidades, intereses y recursos que poseen mujeres y hombres. Implementa acciones y recopila información desagregada por sexo; mas no se propone intervenir de manera explícita sobre las desigualdades de recursos, ni sobre las causas subyacentes de éstas. Se orienta sobre todo a las necesidades prácticas de las personas.

- **Proyecto transformador de relaciones de género**

Reconoce las diferencias de género desde el principio, las analiza en sus causas profundas y diseña un plan de intervención para abordarlas. Se propone transformar las relaciones que producen desigualdades entre mujeres y hombres. Los planes, prioridades y enfoques están proactivamente (re) diseñados para satisfacer las necesidades prácticas, pero sobre todo estratégicas de las personas.

Fuente: Montenegro Oporto, Benavides, Cuba y Terceros, 2020.

En atención a la diversidad de situaciones y las características únicas que presenta cada territorio, no es posible ofrecer recetas universales, las metodologías deben ser flexibles e innovadoras, según cada contexto en particular.

No hay que perder de vista que el objetivo de la participación es sistematizar, ordenar y valorar acciones que se orienten al proyecto de transformar, conservar y regular la vida en el territorio, de manera que se consigan los propósitos de mayor inclusión social, sostenibilidad ambiental, integración territorial, revalorización cultural y superación de las desigualdades de todo tipo.

Planificación del desarrollo territorial rural

- Arranca de una delimitación de territorio, el mayor conocimiento posible de todas sus características naturales, sociales, económicas y culturales, así como sus interrelaciones con otros territorios.
- Identifica (de manera exhaustiva) el conjunto de actores sociales relevantes, de manera que se garantiza su participación en los procesos de consulta y decisión en la planificación territorial.
- Organiza, sistematiza y devuelve la información para comprender el territorio de manera sistémica e integral, donde el mayor reto es superar la visión sectorial clásica.
- Incorpora una visión económica amplia, incluyendo a todos los sectores, más allá de su propio peso específico, orientándose a complejos productivos interdependientes.
- Propone metas que se pueden medir en la superación estructural de la pobreza.



En el campo institucional, un primer aspecto sustancial en la planificación del desarrollo territorial rural es que las necesidades, expectativas y las acciones que se propone la población correspondan con las posibilidades naturales del medio, así como con las características, atribuciones y capacidades de las instituciones locales, tanto en sus dimensiones técnicas, como administrativas y políticas. También se debe considerar la disponibilidad real de recursos humanos, materiales y financieros, así como las obligaciones y las verdaderas posibilidades y los mecanismos que ponen en valor los recursos.

Un segundo aspecto a tomar en cuenta es la articulación multinivel, especialmente la complementariedad entre los niveles locales, intermedios y nacionales. Para esto se requiere, en muchos casos, cambios sustanciales en los sistemas intermedios y nacionales, de manera que superen la estructura piramidal que es una tradición en los sistemas tradicionales de planificación. Sin embargo, en general, la articulación multinivel requerirá de una adecuada estrategia de combinación de instituciones y sistemas de planificación sectorial sobre los cuales se organizan los estados en los niveles regionales y nacionales, con el sistema de planificación integral territorial con características locales.

Un tercer aspecto relevante es que una planificación territorial rural no solamente afecta o trata del sistema público, sino que involucra de manera decidida al sector privado: las organizaciones de productores, las comunidades, las cooperativas y todo aquel agente económico que legalmente se encuentra establecido y trabaja en el territorio. De esta manera, la concertación entre diferentes actores económicos alcanza a todos los ámbitos de la producción, comercialización, distribución y consumo, así como a los balances y equilibrios económicos con otros territorios.

Finalmente, es importante tomar en cuenta que los territorios tienen su propia historia, por lo que es necesario actuar en conocimiento de las dinámicas pasadas y de los procesos

emergentes que se encuentran en marcha. Conocer la historia de los territorios, de los actores que la constituyen, de sus ciclos económicos y sus interacciones permitirá evitar el ciclo del eterno retorno, y del repetitivo inicio como si el pasado no existiera.

La complejidad en la comprensión de los sistemas de planificación territorial rural, así como su carácter experimental, en muchos casos, constituye un reto que convoca a las Universidades del mundo, así como a Institutos de Investigación y a ONGs, a ser parte activa de la organización, gestión y evaluación del desarrollo de los territorios. En este sentido, la adecuada incorporación del tema de planificación territorial rural en las labores de docencia, investigación y extensión universitaria es de vital importancia.

El trabajo a nivel de territorio requiere de los académicos involucrados (profesores y estudiantes) una adecuada preparación para el diálogo de saberes, así como para el adecuado uso de herramientas de diagnóstico, sistematización y divulgación que privilegien el trabajo multi-actor y grupal, entre entidades públicas, privadas y otros actores sociales, especialistas, investigadores, hombres, mujeres, jóvenes, adultos mayores, entre otros. La colectividad debe ser entendida en este contexto como un actor dinámico, y no como un mero receptor de conocimiento.

El trabajo interdisciplinario, multidisciplinario, e idealmente transdisciplinario, es imprescindible. Dentro del ámbito académico, en los compromisos de colaboración universitaria, cada disciplina debe aportar con sus mejores herramientas. Para poner un ejemplo, desde la sociología y la antropología rural se insiste en la necesidad de involucrar a los actores locales en la identificación, definición y articulación



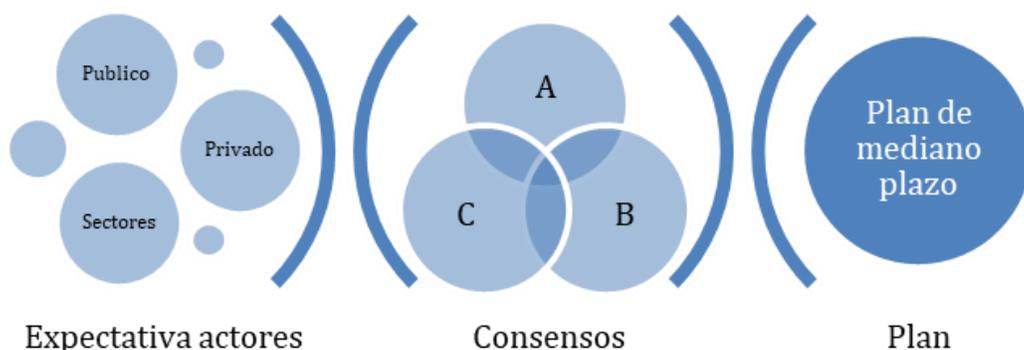
de los factores críticos en los procesos de desarrollo territorial rural, a través de herramientas metodológicas como mapas de comunidad, inventarios participativos de los patrimonios bio-culturales y el empoderamiento de las comunidades como agentes promotores del desarrollo local.

Bibliografía recomendada: Sili, 2008; García et al., 2015, 148; Shejtman y Berdegué, s/f; Montoya et al., 2012; Parra, 2009; Gallardo, 2014; Berdegué y Favareto, 2019; Montenegro Oporto, Benavides, Cuba y Terceros, 2020.

3. LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL

El proceso de desarrollo territorial rural, al ser una propuesta que combina actores con territorio, es por su naturaleza, necesaria y profundamente participativo. La identificación de los actores y de sus expectativas es un elemento esencial para tener una participación tan inclusiva como sea posible, con el objetivo de construir consensos para el mediano plazo, lo que de manera esquemática se presenta en la ilustración 1.

Ilustración 1: Esquema del proceso de planificación



Fuente: Elaboración propia

En muchas ocasiones es necesario revertir un proceso de declive socioeconómico en un territorio, lo que pasa en primer lugar por fortalecer las capacidades de las personas (*capital humano*), y en segundo término por favorecer la participación, la colaboración y la organización de la ciudadanía, tejido social y empresarial, de acuerdo a sus legítimos intereses y prioridades (*capital social*). El proceso se inicia con una oportunidad como la que supone una etapa de diagnóstico y planificación participativa del desarrollo territorial con su posterior implementación (Vachon y Coallier, 1993) (ver Anexo 1).

Desde esta perspectiva de la participación, los pasos que podrían programarse para un proceso de planificación son al menos siete, como puede verse en la ilustración 2.

Ilustración 2: Esquema del proceso de planificación



Nota: Verde = representantes de organizaciones; Azul = equipo técnico; Naranja = población distribuida por organizaciones y por sectores (hombres, mujeres).

Fuente: Elaboración propia

Las fases aquí expuestas tienen un carácter ilustrativo únicamente. En cada caso se deben ajustar a la realidad local, principalmente considerando el nivel de desarrollo institucional del territorio, y la legitimidad y el protagonismo de los actores públicos y privados.

3.1. Conformación de un Comité Interinstitucional: La patada inicial (kick off)

Las instituciones más significativas del territorio deben designar representantes para el Comité, el cual actuará como un elemento central del proceso. En el mismo estarán representadas instituciones y diferentes organizaciones locales, a través de personas que deseen contribuir de forma activa en el proceso de planificación. Puede ser de interés integrar en este Comité a uno o varios asesores externos, que aporten conocimiento especializado y orientación a lo largo de todo el ciclo de planificación. Entre las primeras responsabilidades del Comité destaca la elaboración de una lista inicial de tareas, actividades y plazos.

El proceso de planificación territorial rural necesita de una instancia movilizadora, que desencadene el interés y el compromiso de las otras instituciones presentes en el territorio. En

general, si existe una coincidencia entre el territorio y un actor público de cargo elegible, como ser un municipio, u otra forma de autonomía, el actor público puede ser el llamado a dar los primeros pasos. A esta entidad la podemos llamar *patrocinadora*, en cambio a la instancia resultante de su llamado, la podemos llamar entidad *promotora*.

El carácter interinstitucional de la entidad promotora garantiza la inclusión de los actores locales desde el principio del proceso de planificación, al mismo tiempo que la implantación de una dinámica adecuada al territorio y las características de sus principales actores y sujetos.

Por más que en apariencia los territorios y los actores pueden ser muy conocidos, es importante recurrir a ciertas técnicas para verificar y ampliar el conocimiento que se tiene en cada uno de los pasos. Recomendamos por ejemplo las técnicas de elaboración de mapas de actores involucrados y participantes del territorio (lo que implica incluir a los que habitan y a los que no habitan, pero que realizan actividades o están involucrados en el territorio).

En el esquema propuesto, (ilustración 3) se asigna mucha importancia a la difusión de aspectos conceptuales del Desarrollo Territorial Rural, dado que hay que tomar en cuenta que los sistemas de planificación y coordinación interinstitucional se vienen dando con diferentes fines, incluso de carácter sectorial, donde en general existe un problema central identificado, por ejemplo el control de la malaria o la seguridad ciudadana, y las organizaciones en su conjunto intervienen en torno a dicho problema.

Desde el primer paso en el ejercicio, la población necesita conocer el objetivo y las características de un proceso de planificación territorial. Reafirmando lo expresado anteriormente, el proceso toca aspectos de posición, intereses e incluso de poderes dentro de la configuración social en un territorio. Es posible que existan actores que no desean participar, o podría ser que no se desee su participación, pues claramente contravienen los principios de equidad y sostenibilidad, por lo que no podrían contribuir a un proceso consensuado territorialmente. En este caso se convierten en sujetos pasivos a los que habrá que incorporar en el proceso de ejecución del plan territorial.

En todo caso, es recomendable lograr en esta instancia que el comité se autoorganice, definiendo mínimamente los aspectos referidos a la planificación de sus actividades y presupuestos, así como la forma en que funcionará.

Ilustración 3: Conformación de una instancia interinstitucional de coordinación del proceso de planificación



Fuente: Elaboración propia

3.2. Producción y difusión de documentos base: Descubrir y analizar

Esta fase pone al día el conocimiento disponible sobre la realidad de las personas que habitan el territorio, sus instituciones y sus recursos. Se trata del diagnóstico que antecede a cualquier planificación, pero enfatizando la revisión crítica de las acciones de desarrollo llevadas a cabo con anterioridad, además de poner a la luz los problemas, y oportunidades locales a partir de trabajo de campo propio y el acceso a bases de datos de la variedad más amplia posible de instituciones públicas y eventualmente privadas (Ilustración 4).

Ilustración 4: Algunas etapas y principales acciones durante la fase dedicada a Descubrir y Analizar

Preparación del proceso	Análisis de antecedentes y capacidades	Creación de espacios de participación
<ul style="list-style-type: none"> -Acuerdo entre instituciones del territorio. -Creación del Comité de Planificación. -Conformación de equipo técnico -Alianza con instituciones de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Valoración de acciones de desarrollo anteriores. -Análisis inicial de capacidades, capitales disponibles y factores limitantes. -Diagnósticos sectoriales, asesorías especializadas (elaboración de línea de base. 	<ul style="list-style-type: none"> Selección de Mesas de Trabajo temáticas. 1º Encuentro Mesas de Trabajo (audiencias). - Análisis de línea de base. - Conocer tendencias. - Conocer otras experiencias y modelos.

Fuente: García et al., 2015, 170.

Elaboración de un documento base para discusión

El equipo responsable se encarga de elaborar un primer documento resumen de las características del territorio con información relevante para que sirva de insumo para el análisis de la situación o necesidades del territorio, en los talleres con la sociedad civil y la institucionalidad pública.

Nota: Cabe destacar aquí que es posible plantear también que en esta fase se haga un documento completo más informativo, y que sean las organizaciones quienes revisando la información propongan ideas y den sentido a la orientación. Es decir que las organizaciones sociales no sean simples proveedores de información.

Posibles componentes de la caracterización (INDER, 2015):

- Breve referencia a la historia del territorio, cultura, valores, hitos, etc.
- Recursos naturales y ambientales: clima, áreas protegidas, reservas naturales, recursos hídricos, riesgos y desastres naturales...
- Características poblacionales y sociales (estructura demográfica, educación, salud, vivienda, empleo...) con la inclusión de las diferencias de género, generacional, étnicas, condición de migración u otras relevantes.
- Identificación de instituciones, organizaciones, empresas privadas, asentamientos...
- Descripción de la infraestructura social y productiva, red vial, comunicación, servicios...

Además, se sugiere considerar desde el inicio las características de relacionamiento del territorio con otros territorios, y los distintos niveles del Estado.

Revisión de la normativa legal, documentos existentes del territorio (Constitución, Leyes, Planes, Políticas, Agendas de los actores).

Se elabora una matriz como la de la siguiente ilustración de todos los documentos revisados a cargo del equipo responsable.

Ilustración 5: Documentos consultados

Documento	Autor(es)	Período de vigencia	Síntesis general	Relevancia para el Plan
Plan nacional de Desarrollo				
Plan del municipio				
...				

Fuente: Elaboración propia en base a INDER (2015)

Por ejemplo, en Bolivia existe un documento oficial que define los Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes Territoriales de Desarrollo Integral Para Vivir Bien.

Elaboración de una matriz de para el Diagnóstico territorial

Toda la información generada en la etapa de diagnóstico debe ser procesada y adaptada para facilitar su comprensión por la mayor cantidad posible de personas, tomando en cuenta por ejemplo las herramientas modernas de visualización de datos. Cabe destacar aquí la existencia de software libre y de código abierto (como por ejemplo R, un entorno y lenguaje de programación) que puede utilizarse para el análisis de las variables seleccionadas, la generación de estadísticas, el diseño y cuantificación de indicadores relevantes, que ayudarán en la elaboración de conclusiones que abarquen los principales temas de diagnóstico establecidos en pasos anteriores. Todo ello deberá ser presentado en las respectivas mesas de trabajo identificadas. Los diagnósticos, y el conjunto de indicadores seleccionados proporcionan la línea de base de la planificación territorial.

Partiendo de los documentos base se realizan talleres entre las instituciones públicas, la sociedad civil y el sector privado para la construcción de una matriz con un análisis tipo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), a veces también llamado DAFO, que incluya a distintas áreas del territorio.

A medida que se generan datos y estos son analizados, el Comité debe seleccionar un número determinado de talleres/mesas de trabajo especializadas en las que se estudie y discuta la información disponible. Para ello deberán tomar en cuenta la relevancia de la temática en cuestión para el territorio, así como la existencia de un número mínimo (masa crítica) de entidades dispuestas a participar. A priori se recomienda la creación de al menos los siguientes espacios de debate: educación, salud, relaciones de género y generacional, temas ambientales y recursos naturales, revalorización cultural, gestión municipal, sociedad civil y cadenas de valor.

3.3. Consulta a actores y sectores: Imaginar y construir confianza

Esta fase en el proceso de planificación está dedicada a imaginar y a proponer para el futuro del territorio (cinco a diez años). Estas propuestas deben construirse sobre los mejores recursos y potencialidades del territorio, los cuales deben haberse puesto de manifiesto en la fase anterior. También se trata de generar una dinámica que motive a los actores locales (sector público, sociedad civil y sector privado) a la colaboración (Ilustración 6); un paso necesario para alcanzar logros colectivos que de forma individual son inabordables. Una manera de soñar consiste en preguntarse a qué otro territorio, nuestro territorio, quiere parecerse en el futuro.

En este tipo de ejercicio siempre existe el riesgo de que algunos actores puedan apuntar demasiado alto o tener expectativas irreales. Debe existir coherencia con los recursos y capacidades disponibles, o con posibilidad de ser generados. Hay que tener especial cuidado con las propuestas que traigan el desarrollo desde fuera que genere consecuencias negativas desde una perspectiva sistémica, por ejemplo, con la instalación de una fábrica que crea decenas de puestos de trabajo pero que desestructura otras actividades y dinámicas económicas, o el complejo turístico que atraiga turistas de alto poder adquisitivo, generando dependencia del exterior y destrucción del patrimonio ambiental y cultural.

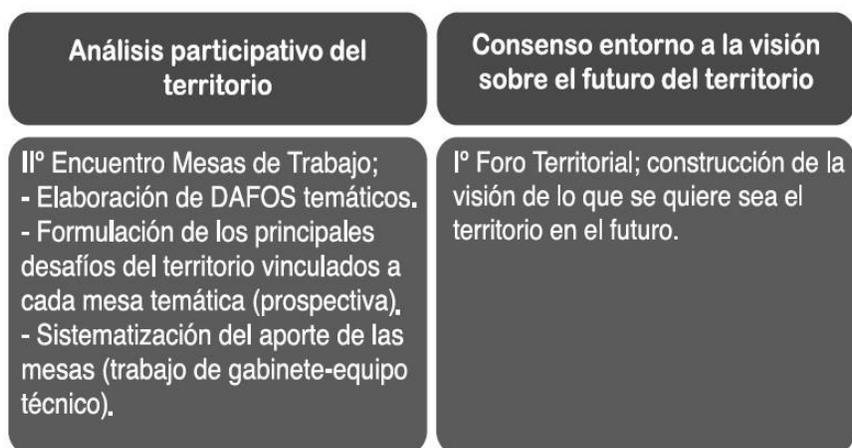
Ilustración 6: Actores del desarrollo y principales tendencias que les afectan (ejemplo de España)



Fuente: García et al., 2015, 99.

A partir de la información y análisis efectuados en mesas de trabajo con participación de los actores locales se llevan a cabo análisis DAFO que permiten seleccionar los principales desafíos que el territorio debe, y además pueda asumir (Ilustración 7).

Ilustración 7: Algunas etapas y principales acciones durante la fase dedicada a dedicada a Imaginar y Construir Confianza



Fuente: García et al., 2015, 183.

Expectativas: Elaboración de la visión, misión y valores del territorio a través de talleres participativos

El objetivo es contar con los insumos para la definición final de la visión y misión del Territorio que será incorporada en el Plan de Desarrollo Territorial Rural (INDER, 2015),

Visión es la aspiración superior del Territorio, la guía para alcanzar la situación deseada.

Características:

- Definición del horizonte de tiempo
- Integradora, positiva
- Logros claros
- Compromisos
- Realista y posible
- Consistentes con los valores
- Difundida interna y externamente

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Qué queremos ser?
- ¿Cuál es la imagen deseada del territorio?
- ¿Cuáles son los cambios que tenemos que promover?
- ¿Cuáles son los obstáculos que enfrentamos?

Misión es la razón de ser del Territorio, expresa sus particularidades e identidad, lo que hacen, para qué hacen y por qué.

Características:

- Propósito del territorio en un plazo determinado
- Los productos finales (ej. bienes y servicios) para el logro de la visión
- Beneficiarios o a quién van dirigidos los bienes y servicios

Preguntas orientadoras:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?

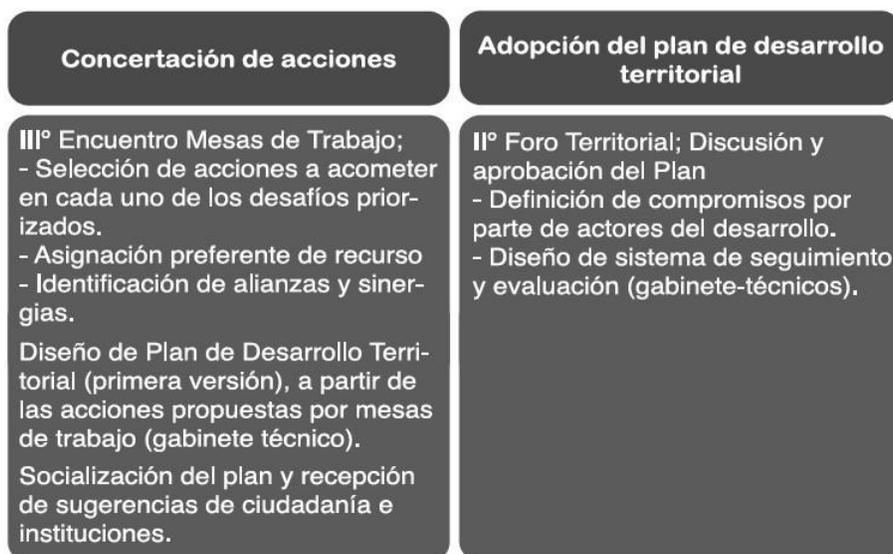
- ¿Por qué hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Qué tenemos de especial o queremos tener?
- ¿Cómo vamos a medir nuestro éxito?

Valores son las cualidades, características deseables en el comportamiento individual y social de las personas. Son los principios que guían las interacciones y la convivencia armoniosa.

3.4. Elaboración y difusión de documentos de consenso y disenso: Diseñar e innovar

En esta etapa se concretan las actividades, recursos, responsabilidades y controles que configuran el Plan de Desarrollo Territorial. Se definen las acciones que deben ser llevadas a cabo para que pueda realizarse la visión de futuro del territorio. Se requiere del uso de toda la información recopilada en pasos anteriores, y todo ello a través del prisma de la visión y objetivo general ya establecidos. En esta etapa los actores locales discutirán sobre las principales líneas de trabajo que deben ser sostenidas por el plan de desarrollo.

Ilustración 8: Etapas básicas y principales acciones durante la fase dedicada a Diseñar e Innovar



Fuente: García et al., 2015, 186.

En concreto se requiere construir en esta etapa un Borrador del Plan de Desarrollo Territorial Rural. En base a la Visión, Misión, Valores, Marco Legal y Estructura de Gestión y Diagnóstico, se define las acciones estratégicas, programas, proyectos prioritarios para el territorio que después será consolidado por el equipo técnico.

Nota: Aquí hay al menos dos posiciones sobre que se espera de los procesos participativos en círculos ampliados. En un caso este punto puede estar en manos del equipo técnico. Otra opción es que este punto sea también parte de los procesos de consulta.

Como ejemplo de la forma de trabajar temas de manera estructurada, presentamos a continuación algunas idas siguiendo a INDER (2015).

Objetivo estratégico por dimensión: los logros que se espera concretar

Acción estratégica: programa o proyecto prioritario

Programa: Guía ordenador de proyectos. Ej. Programa de fortalecimiento de la producción de lácteos.

Proyecto: Un conjunto de actividades concretas que se realizan para producir un bien o servicio. Ej. Mejorar la producción de leche en una determinada comunidad.

Objetivos claros: Ej. Mejorar la calidad de la leche...

Actividades: Conjunto de acciones que se deben ejecutar para lograr los objetivos específicos

Meta: la expresión cuantitativa o cualitativa del proyecto

Indicador: expresión que permite medir el avance de la meta

Responsable institucional y/o comunal: Responsable de cumplir con los compromisos

Plazo: Tiempo planificado para ejecutar el proyecto o programa (INDER, 2015)

3.5. Acuerdo de actores y sectores

Priorización de proyectos y Plan de Inversión

Es importante llegar a un acuerdo sobre los proyectos más relevantes para el desarrollo territorial en el periodo considerado.

Para cada proyecto priorizado se definen claramente las etapas y se escribe la idea, el perfil, la prefactibilidad y la factibilidad, etc. A partir de esta priorización de proyectos, se elabora la matriz de inversión de los proyectos (asignando monto total, monto por año, instituciones participantes) y se consolida la información general de los proyectos en una matriz.

Es fundamental en esta etapa definir adecuadamente los responsables de la ejecución de los proyectos, y que estos participen activamente de las consultas en las negociaciones para llegar a acuerdos. Es asimismo fundamental que se defina la manera de coordinación de los distintos proyectos con el Comité Interinstitucional y la forma de seguimiento. (INDER, 2015)

3.6. Elaboración del plan a mediano plazo

El plan tendrá la forma de un documento único, en el que la información estará estructurada de la forma más sencilla posible. Se deberán resaltar los elementos claves tales como diagnósticos, visión del territorio, desafíos sectoriales, objetivos, líneas de acción prioritarias, destinatarios preferentes y actividades en el marco de los Proyectos.

El tema de la gestión de riesgos en el marco del plan también debe ser definido claramente con el apoyo del equipo técnico, reconociendo explícitamente la existencia de factores externos que están fuera del control de los responsables de los proyectos y que en determinados casos pueden afectar el rumbo del Plan o proyecto. Se elabora para ello un diagnóstico de los factores de riesgos potenciales que pueden afectar la ejecución del Plan o del proyecto, cuya base explicativa está ya esbozada en el análisis FODA antes señalado. En concreto, los factores de riesgo son situaciones que se generan fuera del ámbito del equipo que gestiona el Plan; que tienen una posibilidad significativa de ocurrir; y que, en caso de suceder, pueden afectar el rumbo del Plan o proyecto.

La primera versión del plan, trabajada por el equipo técnico, debe ser revisada cuidadosamente y aprobada formalmente por el Comité. Tras esta aprobación, el Plan debe ser socializado a través de herramientas de comunicación adecuadas a la realidad del territorio y se debe plantear la manera en la que se gestionará, de manera participativa, la aprobación por parte de los distintos actores del territorio.

El equipo técnico es el responsable de la presentación del Plan a las instancias y actores para su aprobación.

3.7. Implementación y Seguimiento

La implementación corresponde a las acciones necesarias para la puesta en marcha del Plan. Incluye acciones de operativización, seguimiento, ajustes, comunicación y evaluación. Es importante comprender que el propio proceso de elaboración del plan es ya parte de la activación social y territorial, que, prolongada en el tiempo por el propio plan, articula los aprendizajes pasados con la proyección que se inicia.

Puede establecerse un periodo para la revisión, al mismo tiempo que diversas formas de organización para el impulso de los programas y proyectos específicos. El plan no se concibe solo como un plan, sino como un sistema de acción pública local autogestionado.

La versión final del Plan debe ir acompañada por un documento en el que se detalle el sistema de seguimiento que será empleado para valorar el avance en la implementación de actividades, las dificultades que puedan surgir, y para proporcionar argumentos en los que basar las modificaciones que pueda requerir el plan a medida que éste se lleva a cabo. Ello implica la recogida sistemática y continua de información, así como su posterior análisis y utilización en la toma de decisiones por parte de los gestores del Plan. La implementación de actividades y su seguimiento debe entenderse como un aprendizaje continuo, retroalimentando el plan de ejecución y modificando las cuestiones necesarias.

En experiencias de desarrollo local resulta muy importante dar cuenta del proceso que se está llevando a cabo. Es así como el ejercicio evaluativo se convierte en un logro en sí mismo, al crear capacidades de reflexión y análisis en los actores del territorio que les permitan sistematizar la experiencia y aprender de sus logros y fracasos. Para que esto funcione, la evaluación debe diseñarse participativamente, para que todos los actores locales la consideren como un componente más del proceso, y no como una etapa impuesta externamente, reflejando los intereses y prioridades de la comunidad.

Idealmente, el Plan también debe contemplar en su lógica (y presupuesto), la realización de evaluaciones y auditorías (externas), a mitad del periodo de ejecución y al término de este. Esta labor recaerá en especialistas ajenos al Comité, con el propósito de obtener una valoración más objetiva de las actividades llevadas a cabo. Los insumos proporcionados por estas evaluaciones son fundamentales para actualizar el Plan en curso, así como para establecer las bases de futuros ciclos de planificación.

El plan de seguimiento/monitoreo es un proceso continuo y permanente que requiere de lo siguiente:

- 1. Recolección de información para determinar el progreso en la ejecución del proyecto. Debería centrarse en aspectos como:**
 - Avances físicos: suministro de insumos, desarrollo de actividades y obtención de resultados, considerando aspectos de calidad del proceso como el grado de participación de actores y la formación de capacidad local.
 - Avances financieros: progreso de la ejecución del presupuesto.
 - Resultados preliminares: Se refiere a las primeras respuestas generadas por las actividades del proyecto en el grupo meta (e.j. el uso de servicios o productos generados por el proyecto, así como cambios de actitudes, nivel de conocimiento y prácticas).
 - Indagación de motivos que pudieran generar respuestas adversas o inesperadas y reflexión sobre las acciones que pueden tomarse para subsanar los mismos.
- 2. Registro sistemático de la información recolectada**
- 3. Retroalimentación a los actores involucrados**
- 4. Brindar sugerencias de ajuste, acciones correctivas sobre problemas que afectan el desarrollo del proyecto a fin de mejorar su desempeño e incrementar la probabilidad de que alcance su objetivo.**

En el caso del plan de evaluación, este es un proceso más puntual y se realiza en periodos establecidos previamente, por ejemplo, cada seis meses. La evaluación pregunta si un proyecto está "funcionando". Para esto es central:

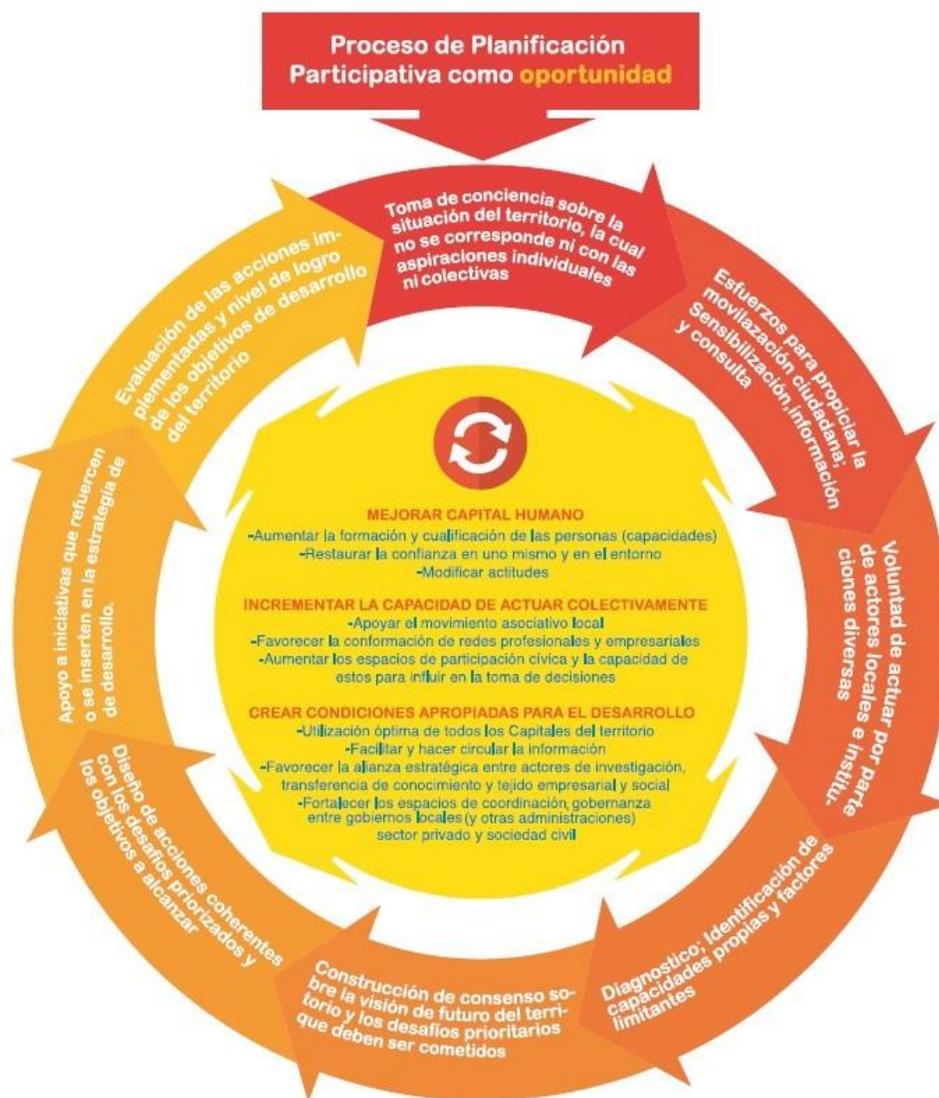
- 1. Definir indicadores u objetivos medibles, con responsables claramente establecidos**
- 2. Analizar si se lograron o no esos objetivos.**
- 3. Evaluar los logros / fracasos del proyecto**
- 4. Auditar actividades y el desarrollo financiero.**
- 5. Generar un proceso de aprendizaje**

Como se sugiere en la Ilustración 2 de este documento, el proceso de seguimiento y evaluación generan insumos vitales para que el Comité pueda estar al tanto de los avances y de los obstáculos, pueda socializar dicha información con los actores, hacer los ajustes necesarios, y aprender del proceso con miras al siguiente plan de desarrollo territorial rural.

Bibliografía recomendada: Rozenblum, 2014; Tecnología para la organización pública (TOP), 2008; Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2012.

4. ANEXOS

Anexo 1: Proceso de planificación participativa como oportunidad



Fuente: García et al., 2015, 95.

Anexo 2: Ejemplos de operacionalización de un proceso de desarrollo territorial a través de objetivos, variables e indicadores

1. Objetivo > Aumento de la competitividad económica	
1.1. vínculos entre sectores económicos	1.1.1 grado de vinculación entre actividades económicas
	1.1.2 existencia de cadenas de valor en el territorio
	1.1.3 existencia de nuevos vínculos entre las empresas o emprendimientos existentes en el territorio
	1.1.4 existencia de nuevos productos o servicios que agregan valor en el territorio
1.2. valorización de recursos locales	1.2.1 nº de actividades económicas que valorizan recursos locales
	1.2.2 nº de actividades que sustituyeron materias primas externas por producciones locales
	1.2.3 cantidad de nuevos bienes o servicios desarrollados a partir de nuevos usos de los recursos locales
	1.2.4 existencia de nuevos productos o servicios que agregan valor en el territorio
1.3. aseguramiento de dotación de la infraestructura, equipamientos y servicios básicos	1.3.1 existencia de mejoras en infraestructuras viales
	1.3.2 existencia de mejoras en infraestructuras energéticas e hídricas
	1.3.3 existencia de mejoras en infraestructuras productivas y nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones
	1.3.4 existencia de mejoras en infraestructuras ambientales
	1.3.5 existencia de mejoras en equipamientos de uso público
	1.3.6 existencia de mejoras en equipamientos y servicios sociales
1.4. diversificación y diferenciación productiva	1.4.1 cantidad de nuevas actividades complementarias en el territorio
	1.4.2 porcentaje de productores (o emprendedores) que iniciaron actividades complementarias

>> Aumento de la competitividad económica	
	1.4.3 porcentaje de productores (o emprendedores) que reconvirtieron su actividad principal
	1.4.4 existencia de nuevos productos o servicios que agregan valor en el territorio
	1.4.5 cantidad de nuevos bienes o servicios desarrollados a partir de nuevos usos de los recursos locales
	1.4.6 nº de emprendimientos locales que introdujeron innovaciones productivas y/o de gestión
1.5. fomento al emprendedorismo local	1.5.1 nº de actividades novedosas surgidas en el territorio
	1.5.2 nº de nuevos emprendimientos
	1.5.3 existencia de capacitación sobre creación y gestión de emprendimientos
	1.5.4 existencia de capacitación sobre asociativismo
	1.5.5 disponibilidad de líneas de financiamiento accesibles para micro y pequeños emprendimientos
1.6. creación de emprendimientos	1.6.1 nº de nuevos emprendimientos locales/total de emprendimientos locales
	1.6.2 porcentaje de nuevos emprendimientos productivos locales
	1.6.3 porcentaje de nuevos emprendimientos de servicios locales
	1.6.4 porcentaje de nuevos emprendimientos asociativos
	1.6.5 disponibilidad de líneas de financiamiento accesibles para micro y pequeños emprendimientos
1.7. capacitación de RRHH y fomento a la I+D+i local	1.7.1 existencia de oferta educativa acorde a las necesidades del sistema económico-productivo local
	1.7.2 existencia de actividades de formación para el empleo destinadas a jóvenes

>> Aumento de la competitividad económica	
	1.7.3 nivel de inserción laboral de beneficiarios de programas de formación para el empleo
	1.7.4 porcentaje de instituciones educativas y de Ciencia y Tecnología involucradas en el proceso de desarrollo
	1.7.5 porcentaje de investigaciones realizadas o en proceso que aportan al desarrollo territorial y la innovación local
1.8. creación de empleo	1.8.1 porcentaje de población ocupada
	1.8.2 nº de nuevos empleos/total de empleo
	1.8.3 porcentaje de población con autoempleo/total de empleo
	1.8.4 porcentaje de población con empleo informal o estacional /total de empleo
	1.8.5 porcentaje de nuevos empleos para jóvenes/total de nuevos empleos
	1.8.6 porcentaje de nuevos empleos para mujeres/total de nuevos empleos
1.9. vinculación con el entorno	1.9.1 porcentaje de productos locales que se venden en mercados provinciales
	1.9.2 porcentaje de productos locales que se venden en mercados regionales
	1.9.3 porcentaje de productos locales que se venden en el mercado nacional
	1.9.4 porcentaje de productos locales que se venden en mercados internacionales
	1.9.5 porcentaje de instituciones u organizaciones locales públicas o privadas que se vinculan con instituciones u organizaciones públicas o privadas extralocales para cualquier tipo de acción económico-productiva en el territorio

2. Objetivo > Mejora de la equidad social	
2.1. participación socioinstitucional en el proceso	2.1.1 porcentaje de población participante en el proceso de desarrollo
	2.1.2 porcentaje de instituciones locales participantes en el proceso de desarrollo
	2.1.3 existencia de una estrategia comunicacional del proceso
	2.1.4 nivel de amplitud/inclusión de la convocatoria a la comunidad
2.1. valorización de la identidad y la cultura locales	2.2.1 nº de actividades o proyectos que implican el rescate o puesta en valor del patrimonio cultural
	2.1.2 nº de proyectos que financian la conservación, rehabilitación y/o difusión de elementos del patrimonio cultural
	2.2.7 grado de valorización de la artesanía y manualidades locales
	2.2.4 grado de valorización de la gastronomía local
2.3. calidad de vida de la población	2.3.1 porcentaje de población con NBI
	2.3.2 porcentaje de población que vive en situación de pobreza
	2.3.3 porcentaje de gasto del proyecto en acciones para la inclusión social
	2.3.4 porcentaje de gasto del proyecto en actividades culturales
	2.3.5 porcentaje de gasto del proyecto en actividades relacionadas con el ambiente
	2.3.6 porcentaje de gasto del proyecto en acciones sanitarias
	2.3.7 porcentaje de gasto del proyecto en actividades educativas
	2.3.8 porcentaje de gasto del proyecto en acciones relacionadas con la mejora y/o acceso a la vivienda
	2.3.9 Nivel de percepción social sobre el mejoramiento de la calidad de vida

>> Mejora de la equidad social

2.4. integración social	2.4.1 porcentaje de población beneficiaria de planes sociales
	2.4.2 porcentaje de población desocupada
	2.4.3 porcentaje de población subocupada
	2.4.4 nº de mujeres participantes en el proyecto/nº total de participantes en el proyecto
	2.4.5 nº de jóvenes participantes en el proyecto/nº total de participantes en el proyecto
	2.4.6 Participación en el proyecto de integrantes de pueblos originarios
	2.4.7 porcentaje de población reinsertada laboralmente
2.5. actitud proactiva del gobierno local	2.5.1 existencia de liderazgo del proceso de desarrollo por parte del gobierno local
	2.5.2 grado de compromiso del Poder Ejecutivo local en el proceso
	2.5.3 grado de compromiso del Poder Legislativo local en el proceso
	2.5.4 porcentaje de proyectos en el territorio financiados por el gobierno local
2.6. liderazgo local	2.6.1 existencia de liderazgo plural
	2.6.2 participación en el liderazgo de actores del sector privado
2.7. cooperación público-privada	2.7.1 nº de actividades o proyectos cogestionados por el sector público y el sector privado
	2.7.2 existencia de una red territorial de actores locales
	2.7.3 cantidad de acciones llevadas a cabo por la articulación de dos o más instituciones u organizaciones locales

>> Mejora de la equidad social

	2.7.4 cantidad de acciones llevadas a cabo por la articulación de dos o más instituciones u organizaciones locales y externas al territorio
2.8. coordinación de iniciativas de desarrollo	2.8.1 nº de actividades o proyectos cogestionados por diferentes ministerios, programas, secretarías o instituciones en el territorio
2.9. densidad del entramado institucional	2.9.1 nº de instituciones y organizaciones locales existentes
	2.9.2 nº de instituciones y organizaciones extra-locales con presencia en el territorio
	2.9.3 porcentaje de instituciones y organizaciones locales participantes en el proceso de desarrollo
	2.9.4 porcentaje de instituciones y organizaciones extra-locales participantes en el proceso de desarrollo
	2.9.5 grado de articulación socioinstitucional
	2.9.6 porcentaje de instituciones u organizaciones locales públicas o privadas que se vinculan con instituciones u organizaciones públicas o privadas extralocales para cualquier tipo de acción en el territorio
	2.9.7 nivel de capacidad institucional para construir un proyecto futuro con otras organizaciones ³¹
2.10. apropiación social del proceso de desarrollo	2.10.1 nivel de conocimiento de la población local acerca del proceso ³²
	2.10.2 porcentaje de la población que tiene una opinión favorable ³³ de la iniciativa
	2.10.3 porcentaje de habitantes que creen que la situación local puede mejorar con la iniciativa ³⁴
2.11. gobernabilidad	2.11.1 grado de participación social en espacios de toma de decisiones
	2.11.2 nivel de consenso en torno a temas locales

>> Mejora de la equidad social

	2.11.3 grado de articulación socioinstitucional
	2.11.4 porcentaje de instituciones u organizaciones locales públicas o privadas que se vinculan con instituciones u organizaciones públicas o privadas extralocales para cualquier tipo de acción en el territorio
	2.11.5 grado de manejo de conflictos
	2.11.6 nivel de consenso alcanzado en la formulación del proyecto ³⁵
	2.11.7 nivel de conocimiento de la población local acerca del proceso ³⁶
	2.11.8 porcentaje de la población que tiene una opinión favorable de la iniciativa
	2.11.9 porcentaje de habitantes que creen que la situación local puede mejorar con la iniciativa
2.12. creación de una nueva institucionalidad para el desarrollo	2.12.1 existencia de una organización formal o informal creada a partir del proceso de desarrollo como resultado del consenso de los actores locales
	2.12.2 cantidad de proyectos y/o iniciativas gestionados por la asociación local para el desarrollo (formal o informal)
	2.12.3 nº de proyectos locales/nº total de proyectos implementados en el territorio

3. Objetivo > Aseguramiento de la sustentabilidad ambiental

3.1. valorización del ambiente	3.1.1 existencia de acuerdos ambientales
	3.1.2 existencia de actividades económicas que valorizan el ambiente
	3.1.3 existencia de actividades productivas que incorporan normas de calidad o protección ambiental
	3.1.4 existencia de capacitaciones formales y no formales sobre ambiente
	3.1.5 realización de estudios sobre las potencialidades ambientales
3.2. protección y conservación del ambiente	3.2.1 existencia de un plan de ordenamiento territorial
	3.2.2 creación de espacios naturales protegidos
	3.2.3 existencia de medidas de protección ambiental
	3.2.4 existencia de medidas de reducción del nivel de contaminación
	3.2.5 nº de proyectos financiados para la conservación de espacios y/o recursos naturales
	3.2.6 realización de estudios de limitaciones ambientales
	3.2.7 análisis de costos-beneficios ambientales de nuevas actividades económicas
	3.2.8 existencia de organizaciones relacionadas con la protección ambiental en el territorio

Fuente: Rozenblum (2014).

5. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Abramovay, R. (2006). Para una teoría de los estudios territoriales. En *Desarrollo rural: organizaciones, instituciones y territorios*, de Mabel Manzanal, Guillermo Neiman y Mario Lattuada, 51-70. Buenos Aires.
- Bazoberry, O. y Beatriz Ruiz, C. (2010). *¿Qué esperar de las ONG?: enfoques y prácticas de desarrollo rural en los países andinos*. EED. La Paz / Quito / Lima. (4.700 ejemplares y 500 ejemplares de traducción al alemán en el año 2011).
- Beduschi Filho, L.C. y Abramovay, R. (2004). Desafios para o desenvolvimento das regiões rurais. *Revista Nova Economia*, 14 (3), 1-36, Belo Horizonte, Brasil.
- Belliggiano, A., y Salento A. (2017). The Local Action Group and rural development by local actors: an Apulian case study, and a circumstantial method of assessing failure. *Perspectives on rural development*, 1(1), 1-104.
- Berdegú, J.A. y Favareto, A. (2019). Desarrollo Territorial Rural en América Latina y el Caribe. 2030 - Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe, No. 32. Santiago de Chile. FAO
- Bosworth, G., Annibal, I. Carroll, T., Price, L., Sellick, J. y Shepherd, J. (2015). Empowering local action through neo-endogenous development; the case of LEADER in England. *Sociologia Ruralis*. doi: 10.1111/soru.12089
- CEPAL, (2016). Territorio e igualdad: planificación del desarrollo con perspectiva de género. Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Cheshire, L., Esparcia, J. y Shucksmith, M. (2015). Community resilience, social capital and territorial governance. *Ager 18*: 7-38.
- Cliche, G., Ranaboldo, C., & Serrano, C. (2015). Enfoque territorial para el empoderamiento de las mujeres rurales. América Latina y el Caribe. Lima: Edítalo SAC.
- Davison-Hunt I.J., K.L. Turner, A.T. Pareake-Mead, J. Cabrera-López, R. Bolton, C.J. Idrobo, I. Miretski, A. Morrison, y P. Robson (2012). *Biocultural Design: A New Conceptual Framework for Sustainable Development in Rural Indigenous and Local Communities*, S·A·P·I·E·N·S [en línea], 5.2 /2012. Disponible en: <http://sapiens.revues.org/1382>.
- Dax, T., Strahl, W., Kirwan, J. y Maye, D. (2016). The Leader programme 2007–2013: Enabling or disabling social innovation and neo-endogenous development? In-sights from Austria and Ireland. *European Urban and Regional Studies*, 23(1), 56-68.
- Gallardo, R. y J. Guerrero (2015). Experiencias y prospectivas de las redes y la gestión del conocimiento, en M. del C. Hernández, C. Ramírez y C. Menéndez (eds.), *Territorio y gestión del desarrollo: Epistemologías y experiencias*, Ciudad de México: Plaza y Valdés.
- García, M., Tolón, A., Lastra, A. y Navarro, F. (2015). *Desarrollo rural en tiempos de crisis: ideas, datos y herramientas para orientar el diseño de Planes de Desarrollo local a cargo de las Comunidades Locales (DLCL)*. Almería: Universidad de Almería.
- Grupo de Seillac (1993). Documento del Grupo de Seillac. *Revista de Estudios Agrosociales* 165, 177-193.

- Jenkins T. (2000). "Putting postmodernity into practice: endogenous development and the role of traditional cultures in the rural development of marginal regions", *Ecological Economics*, Volume 34, Issue 3, September 2000, Pages 301-313
- INDER – Instituto de Desarrollo Rural (2015). *Guía para la elaboración de planes de desarrollo rural territorial*. Costa Rica.
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi (1998). *Guía Simplificada para la elaboración del Plan de Ordenamiento territorial municipal*. Colombia
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Ministerio de Asuntos exteriores de Finlandia, (2012). *Guía de Monitoreo y Evaluación de Proyectos*
- Kayser, B. (1990). *La Renaissance Rurale. Sociologie des campagnes du monde occidental*. Paris: Colin.
- Marsden, T. (2009). Mobilities, vulnerabilities and sustainabilities. *Sociologia Ruralis* 49 (2): 113-131.
- Moliner, F. (2017). La España profunda. En: Fundación de Estudios Rurales: Agricultura Familiar en España. Anuario 2017. *Agricultura, desarrollo e innovación en los territorios rurales*. Madrid: Fundación de Estudios Rurales, 34-43.
- Montenegro, A., Benavides, JP., Cuba, M., y Terceros, A. (2020). Caja de herramientas. Para monitoreo y evaluación de proyectos productivos con enfoque de género. La Paz, Bolivia: Practical Action, ANDE, IISEC-UCB. Recuperado de <http://www.iisec.ucb.edu.bo/publicacion/caja-de-herramientas-para-monitoreo-y-evaluacion-de-proyectos-con-enfoque-de-genero>
- Montoya, A., Y. Aranda e I. Montoya (2012). Aplicación de un modelo coevolutivo a la construcción de redes para el desarrollo rural territorial", en A. Montoya e I. Montoya (eds.), *Metáforas biológicas aplicadas a las organizaciones*, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia-Facultad de Ciencias Económicas-Centro de Investigaciones para el Desarrollo.
- Moyano, E. (2009). Capital social, gobernanza y desarrollo en áreas rurales. *Ambienta* 88.
- Olivier de Sardan J.-P. (2005). *Anthropology for Development: Understanding Contemporary Social Change*, New York: Zed Books.
- Ortegón, E., Pacheco J. y et al (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL
- Parra, J. (2009). Educación y desarrollo con enfoque territorial, en Á. Parrado, Y. Aranda y J. Molina (eds.), *Núcleos de emprendedores rurales: Una propuesta para el desarrollo rural con enfoque territorial*, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Ranaboldo, C. (2009). (Desarrollo Territorial) *Recorridos de una mirada Latinoamericana*. En: *El Valor del patrimonio cultural: territorios rurales, experiencias y proyecciones latinoamericanas*. IEP – RIMISP. Lima.
- Rozenblum, C. (2014). Una aproximación a la complejidad del territorio Aportes metodológicos para el análisis y la evaluación de procesos de Desarrollo Territorial. 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones INTA, 2014. E-Book.

- Ray, C. (2000). The EU LEADER Programme: Rural Development Laboratory. *Sociologia Ruralis*, 40(2), 163-171. doi: 10.1111/1467-9523.00138
- Ray, C. (2006). Neoendogenous rural development in the EU. En P. Cloke, T. Marsden y P. Mooney (eds.) *Handbook of rural studies*, 295-336. London: Sage.
- Sánchez, P., Gallardo, R. y Ceña, F., (2014). Rural areas face the economic crisis: analysing the determinants of successful territorial dynamics. *Journal of Rural Studies* 35: 11-25.
- Sen, A. (2001). *Development as freedom*. Oxford Paperbacks.
- Shejtman, A. (2009). *Analizando el desarrollo territorial rural con identidad cultural a partir de los estudios de caso*. En: El Valor del patrimonio cultural: territorios rurales, experiencias y proyecciones latinoamericanas. IEP – RIMISP. Lima.
- Shejtman, A. y Berdegué, J. (2004). *Desarrollo territorial rural*. Debates y temas rurales Nº 1. RIMISP. Santiago.
- Sili, M. (2008). Ponencia Visiones sobre el enfoque de desarrollo territorial. *Seminario Enfoque de Desarrollo Territorial. Documento de Trabajo N. 4*. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Ediciones INTA.
- Suárez Rincón, J. V., Aranda Camacho, Y. V., & Herrera-Tapia, F. (2018). Las redes de conocimiento para la gestión territorial: El caso de la Red GTD. *Gestión y política pública*, 27(2), 541-570.
- Tecnología para la organización pública (TOP) (2008). *Módulo 7: Monitoreo y evaluación de proyectos*
- Vachon, B. y Coallier, F. (1993). *Le développement local: théorie et pratique: réintroduire l'humain dans la logique de développement*. G. Morin.
- Vandecandelaere, E., Arfini, F., Belletti, G., y Marescotti, A. (2010). *Uniendo personas, territorios y productos. Guía para fomentar la calidad vinculada al origen y las indicaciones geográficas sostenibles*. FAO, Roma.
- Woods, M. (2007.) Engaging the global countryside: globalization, hybridity and the reconstitution of rural place, *Progress in Human Geography*, 31: 485-507
- Woods, M. (2011). *Rural geography*. London: Routledge.
- Woods, M. (2014). What is the global countryside? Disponible en: <https://globalruralproject.wordpress.com/2014/08/21/what-is-the-global-countryside/>