

## **CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS Y POLÍTICA DE DESARROLLO TERRITORIAL**

5.1 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO TERRITORIAL.

5.2 LAS AGENCIAS DE DESARROLLO TERRITORIAL.

5.3 LOS SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCCIÓN.

5.4 LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL.

5.5 LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE.

5.6 EL DISEÑO TERRITORIAL DE LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO.

ANEXO: LAS INICIATIVAS *LEADER* DE DESARROLLO RURAL.

## 5.1 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO TERRITORIAL

La elaboración de estrategias de desarrollo territorial requiere ser abordada a partir de las circunstancias específicas de cada ámbito local, su población, su medio físico, sus recursos humanos, materiales, medioambientales, técnicos y financieros, teniendo en cuenta las necesidades y aspiraciones de dicha población local, así como sus organizaciones, instituciones y cultura, indagando sus potencialidades locales y las oportunidades derivadas del dinamismo externo existentes.

De este modo, el *enfoque del desarrollo territorial (enfoque DETE)* requiere:

- Ser construido a partir de las instituciones sociales existentes, tratando de fortalecerlas y facilitar la articulación de los actores territoriales en torno a las estrategias de desarrollo local consensuadas.
- Estimular una participación de amplia base en la toma de decisiones.
- Fomentar el diálogo y la cooperación público-privada.
- Institucionalizar dicho proceso mediante entidades representativas de los actores locales (mediante un Foro Territorial, por ejemplo), lo cual ayuda a fortalecer el nivel de apoyos sociales e institucionales conseguido para el impulso de las iniciativas de desarrollo territorial.

La estrategia de desarrollo territorial debe poner énfasis en las *oportunidades* compartidas por los diferentes actores territoriales, dando prioridad al logro de consenso en torno a una *visión compartida* del territorio y no sólo a un simple relato de problemas. Esto quiere decir que el *enfoque DETE* debe basarse, sobre todo, en lo que cada actor local puede aportar, en lugar de presuponer que la solución va a venir de alguna instancia externa. Por eso, en el enfoque del desarrollo territorial los planteamientos que sólo se detienen en la identificación de problemas resultan insuficientes si no se acompañan, igualmente, de la búsqueda de propuestas a partir de lo que cada uno de los actores locales puede aportar.

En el Gráfico 5.1 se detallan las fases de un proceso de desarrollo territorial, que sirven de referencia para apreciar la agenda de trabajo de los responsables de la animación de los procesos de desarrollo en el territorio, esto es, los *agentes de desarrollo territorial*. Como se aprecia, el proceso requiere siempre partir de la animación, sensibilización y movilización de los diferentes actores locales, públicos y privados, en la búsqueda de una propuesta de desarrollo conjunta.

Como puede apreciarse, diferenciamos los *actores locales*, esto es, grupos organizados de la población en el territorio (empresarios, asociaciones de trabajadores, sector financiero con presencia en el territorio, universidades y centros de formación de recursos humanos, organizaciones de mujeres, etc.); y los *agentes locales*, encargados de los procesos de animación e intermediación entre los distintos *actores locales*, para ayudar a implementar las políticas, programas y actuaciones encaminadas a mejorar la situación en el territorio.

Gráfico 5.1



Uno de los primeros temas que suele plantearse en la elaboración de una estrategia de desarrollo es la *delimitación del territorio* de actuación. Se trata de una cuestión que debe resolverse siempre por los propios actores territoriales, ya que son ellos los que deciden unir esfuerzos para la búsqueda colectiva de una estrategia de desarrollo en dicho territorio. En ocasiones, son actores de varios municipios o distritos colindantes los que se unen a partir de perfiles productivos similares y áreas de empleo vinculadas territorialmente. En otros casos, puede ser un ámbito de actuación de un área metropolitana, un barrio, o un área con características geográficas, medioambientales y culturales específicas. En todo caso, esta delimitación territorial no tiene por qué coincidir con las fronteras administrativas municipales o provinciales, pudiendo darse el caso de áreas de actuación territorial de carácter transfronterizo entre regiones o municipios diferentes.

Así pues, el *ámbito territorial* de actuación de la estrategia de desarrollo es definido y consensuado libremente por parte de los actores locales que conforman el acuerdo territorial que impulsa la estrategia de desarrollo territorial. No hay una receta única, pero para la delimitación territorial suelen señalarse como criterios:

- La coordinación y consenso entre los actores locales.
- El agrupamiento territorial de empresas relacionadas en torno a una determinada actividad productiva relevante (cadenas productivas, agrupamiento de empresas o *clústers*).
- La identificación del mercado de trabajo local.
- La existencia de elementos de identidad territorial, lo cual incluye los aspectos culturales, ambientales, paisajísticos y lingüísticos.

Los planes estratégicos territoriales deben seleccionar los sectores y aspectos aglutinantes más relevantes, los cuales deben ser prioritarios en la propuesta de diversificación productiva y generación de empleo a nivel local. La puesta en común de un diagnóstico territorial también suele ayudar a la delimitación territorial, al apreciarse el alcance o extensión de los *sistemas productivos locales* y de las *áreas locales de empleo*. Los actores locales poseen elementos de diagnóstico desde sus diferentes perspectivas sectoriales y la puesta en común de un *diagnóstico territorial* basado en la caracterización socioeconómica e institucional es parte del proceso de elaboración de la estrategia territorial de desarrollo, a fin de identificar colectivamente el perfil productivo territorial y las áreas locales de empleo.

El fomento de la cooperación público-privada, el fortalecimiento de redes empresariales locales y la promoción de una entidad representativa de los diferentes actores impulsores del proceso de desarrollo (Foro Territorial), son objetivos de la elaboración de la estrategia de desarrollo territorial. Asimismo, el establecimiento de un *Acuerdo Territorial* que sustente la estrategia de desarrollo territorial facilita la discusión colectiva del diseño de dicha estrategia, así como la creación de los grupos de trabajo que deben recopilar la información productiva y empresarial territorial y la del mercado de trabajo local.

La coordinación de los programas sectoriales existentes y la búsqueda de mayor eficacia en la coordinación institucional son parte de este proceso. Para ello, puede crearse y poner en funcionamiento una entidad de perfil esencialmente técnico (*Agencia de Desarrollo Territorial*), encargada de implementar las directrices consensuadas en el Foro Territorial en relación con la estrategia de desarrollo territorial.

Un *Foro Territorial* es un espacio institucional en el que los diferentes actores locales, públicos, privados y comunitarios, realizan acuerdos sobre proyectos estratégicos y concretan compromisos y emprendimientos, impulsando y construyendo colectivamente su propia visión de futuro mediante una estrategia territorial de desarrollo productivo y empleo local. La creación de un Foro Territorial es la continuación del proceso de construcción de consenso. La falta de un foro para el diálogo donde los individuos y las empresas puedan expresar sus necesidades, puede conducir a tensiones subyacentes y desatención de los problemas sociales.

Por el contrario, un Foro Territorial que atraiga a una serie de personas e instituciones influyentes con amplia experiencia en las condiciones locales, facilita la identificación de áreas de conflicto, ayuda a compartir conocimientos y habilidades en todos los niveles, y posibilita la difusión de la información entre los actores y agentes involucrados en el proceso de desarrollo local.

Finalmente, la estrategia de desarrollo territorial se concreta en un conjunto de líneas de actuación entre las cuales cabe citar el fomento de la modernización en la gestión pública local; la capacitación de recursos humanos, tanto en la gestión pública como en el sector privado empresarial, así como la formación de los agentes promotores del desarrollo productivo y el empleo; la vinculación entre la oferta territorial de capacitación y las necesidades del *sistema productivo local*; el impulso de un sistema territorial de investigación y desarrollo para la innovación local (I+D+i); la construcción de un red territorial de servicios de apoyo a la producción y de servicios para el empleo; la facilitación del acceso al crédito a las microempresas, Pymes y cooperativas de producción locales; el fomento de la cultura emprendedora local; y la promoción de la identidad territorial, entre las más significativas.

Por supuesto que la presentación de estas fases del proceso de elaboración de una estrategia de desarrollo territorial no sigue siempre la misma secuencia, ya que ello depende de las circunstancias específicas de cada territorio y, fundamentalmente, de la coalición de

actores que sustente la estrategia de desarrollo en el territorio. Por este motivo la presentación de estas fases debe considerarse como una aproximación que trata de incluir los diferentes aspectos que suelen abordarse en dicho proceso, aunque la secuencia y contenidos de cada fase puedan tener variantes, a veces significativas, en cada caso concreto.

La identificación del perfil productivo territorial y de las áreas locales de empleo puede iniciarse a veces, de forma provisional, mediante la constitución de grupos específicos de trabajo en cuya conformación debe tenerse siempre en cuenta la presencia activa de los diferentes actores, ya que la implementación de la estrategia debe guiarse por criterios esencialmente técnicos y no partidistas<sup>1</sup>.

Los objetivos del desarrollo territorial no son exclusivos de un determinado partido político, sino un tema fundamental para el territorio y sus actores. Por tanto, deben quedar relativamente al margen de las disputas partidistas. La búsqueda de acuerdos territoriales suprapartidarios que avalen el funcionamiento esencialmente regido por orientaciones de eficiencia técnica, social y ambiental, constituye un tema crucial. Por ello, la elaboración de una estrategia de desarrollo territorial debe estar respaldada por la existencia de un *Acuerdo Territorial*, ya que el horizonte temporal de los procesos de desarrollo local es siempre superior al de los ciclos electorales o políticos.

## 5.2 LAS AGENCIAS DE DESARROLLO TERRITORIAL

Una *Agencia de Desarrollo Territorial* es un instrumento mediante el cual las principales instituciones (públicas y privadas) de un determinado territorio tratan de maximizar el potencial económico del mismo, utilizando los recursos naturales, humanos, medioambientales, financieros e institucionales existentes. Su objetivo último es el de potenciar la capacidad de innovación del territorio, entendida ésta en sentido amplio, esto es, incluyendo no sólo las innovaciones de producto y proceso, sino también las de gestión y organización, así como las innovaciones sociales y medioambientales.

Las Agencias de Desarrollo Territorial (Agencias DETE) son organismos de nivel *meso* (o intermedio), donde trabajan diferentes *agentes locales* que protagonizan nuevas formas de hacer política de fomento productivo en los diferentes territorios. Con ello se pretende poner a disposición de las microempresas, pequeñas y medianas empresas y cooperativas de producción locales, una infraestructura técnica de proximidad, que facilite un conjunto de soluciones y servicios difíciles de alcanzar por las empresas de forma individual, dado su reducido tamaño, la escasa predisposición a la cooperación empresarial y la lejanía e inadecuación del diseño de instrumentos de fomento promovidos desde el nivel central del Estado. Estas acciones se pueden concentrar en programas específicos desarrollados por las Agencias DETE, las cuales deben *intermediar* (esto es, conectar a diferentes actores y agentes locales) para buscar soluciones a los problemas planteados. De este modo, son instrumentos fundamentales de este tipo de intervención económica, concertada localmente.

---

<sup>1</sup> Es muy importante deslindar los intereses de carácter político partidario de los objetivos de una estrategia DETE, que requieren una altura de miras y una actitud convencida de que se trata de actuaciones que deben basarse en un consenso territorial.

Las Agencias de Desarrollo Territorial que muestran mejores resultados en la experiencia internacional son entidades de carácter *mixto* (esto es, público-privadas), con autonomía propia, jurídica y operativa, reconocidas legalmente en el ámbito del derecho mediante formas jurídicas que permitan la participación de los actores públicos y privados en su conducción. Se trata de asociaciones sin fines de lucro cuya finalidad es la *intermediación* para asegurar territorialmente el acceso a los servicios de desarrollo empresarial, normalmente diseñados de forma sectorial y a cargo de diferentes entidades o programas, sin que ello constituya siempre una oferta territorial eficiente de apoyo a la producción de las microempresas y pequeñas y medianas empresas, cooperativas de producción locales, organizaciones de la economía social y solidaria, y de la economía informal<sup>2</sup>.

Se trata, por tanto, de facilitar el acceso a servicios financieros, asistencia técnica, formación en gestión empresarial, información estratégica sobre mercados, tecnologías, productos y procesos productivos, entre otros servicios cruciales para las empresas de pequeña dimensión, en sus respectivos ámbitos territoriales.

La naturaleza autónoma de las *Agencias de Desarrollo Territorial* les permite ser, al mismo tiempo: (i) un sujeto institucional, con peso y presencia en el medio local y nacional; (ii) un sujeto contractual, con capacidad para acceder a fuentes financieras, a contratos de suministros y servicios, y a programas nacionales e internacionales; y (iii) un sujeto administrativo, capaz de ejecutar proyectos, prestar servicios y otorgar créditos de forma fácil sin los requerimientos burocráticos excesivos de los procedimientos tradicionales (Canzanelli y otros, 2002).

En algunos casos, además de la Agencias DETE, el *entorno territorial innovador* puede incluir otros componentes como las Oficinas Locales de Empleo, los Institutos Tecnológicos Sectoriales, los Centros de Empresas e Innovación, Parques Empresariales y Polígonos Industriales, Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, empresas cooperativas, Parques Ecológicos Agroindustriales, u otros.

Siguiendo el principio de proximidad a las empresas, los componentes de la oferta territorial de *servicios de desarrollo empresarial* deben estar distribuidos por todo el territorio, cerca de los agrupamientos económicos locales significativos. Esta extensa implantación territorial, junto a la autonomía y representatividad de la que deben dotarse las diferentes entidades, pueden hacer de la red territorial de servicios de desarrollo empresarial un sistema flexible y descentralizado, en el que tenga lugar una interacción y diálogo fluido entre los distintos interlocutores socioeconómicos.

Además del trabajo que deben realizar con las diversas entidades que integran el *entorno innovador territorial*, las Agencias DETE deben colaborar con las Asociaciones de Empresarios y Profesionales, Cámaras de Comercio e Industria, Entidades FERIALES, Centros de Formación, Universidades, Sindicatos locales, Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, Entidades de Cooperación Internacional, etc.

Para el diseño de una estrategia de desarrollo territorial se requiere, como se ha señalado, una capacidad de observación del tejido de empresas y mercado de trabajo local, funciones que ocupan normalmente a las personas que trabajan en las Agencias DETE, o bien

---

<sup>2</sup> Si bien la actividad principal de las ADEL se orienta principalmente hacia el sector más numeroso de las microempresas, Pymes y cooperativas de producción locales, no pueden quedar fuera las entidades de la economía informal, frente a las cuales hay que buscar las vinculaciones necesarias con las actividades productivas formales más dinámicas, a fin de facilitar el acceso a mercados más amplios para las actividades productivas de carácter informal.

constituyen observatorios específicos (como los Institutos Tecnológicos Sectoriales, los Centros de Empresas e Innovación, o los Observatorios Locales de Empleo, entre otras figuras) creados como parte de la nueva institucionalidad territorial para fomentar el desarrollo productivo y el empleo a nivel local. En cualquier caso, es clara la necesidad de constituir *sistemas de información territorial* específicos, ante la escasez y limitaciones de las estadísticas tradicionales referidas al nivel local.

### **Factores de éxito de las Agencias de Desarrollo Territorial**

Las Agencias de Desarrollo Territorial son eficaces porque no reproducen un modelo rígido, sino que se adaptan a las necesidades específicas de cada territorio. En efecto, el secreto de su éxito consiste en tres elementos clave:

- \* La asociación entre diferentes actores que inciden sobre el desarrollo de un territorio o región, los cuales normalmente actúan de forma independiente y, en ocasiones, en conflicto entre sí;
- \* Una visión estratégica del desarrollo; y
- \* Una movilización y valorización de los recursos localmente disponibles.

En efecto, una Agencia DETE tiene la posibilidad de articular, en un todo orgánico, la estrategia de desarrollo territorial, los planes que la vuelven operativa y los servicios territoriales necesarios para sostenerla, tales como la creación de empresas y el apoyo a las mismas, la formación, la realización de estudios, la búsqueda de financiación y la coordinación entre los recursos públicos y los privados.

Las Agencias DETE han creado una nueva metodología de desarrollo, nuevas identidades y un nuevo poder de negociación para los actores locales. Permiten a cada territorio encontrar y seguir su propio sendero de desarrollo, teniendo en cuenta la cultura, las potencialidades y las necesidades ligadas a momentos históricos específicos de los países o a situaciones de emergencia. Son, pues, un punto de referencia para un nuevo tipo de “*gobernabilidad*” territorial.

*Christian Saublens, Director de la Asociación Europea de Agencias de Desarrollo Regional*  
([www.eurada.org](http://www.eurada.org))

Otra tarea importante de las Agencias DETE es la coordinación de programas sectoriales (educación, empleo, agricultura, innovación, industria, turismo, comercio, salud, etc.), tratando de intermediar para conseguir el máximo de sinergias en ese sentido. Esto muestra la importancia de la *intermediación* para la aproximación de posiciones diferentes y actuaciones diversas, a fin de lograr la mayor coherencia o sinergia de las intervenciones en el territorio. Las Agencias DETE realizan, pues, un importante trabajo de *intermediación* a fin de asegurar la prestación de servicios importantes a las microempresas, Pymes y cooperativas de producción locales, facilitando la creación de *entornos territoriales* favorables a la incorporación de innovaciones productivas y laborales. Entre esos servicios cabe destacar:

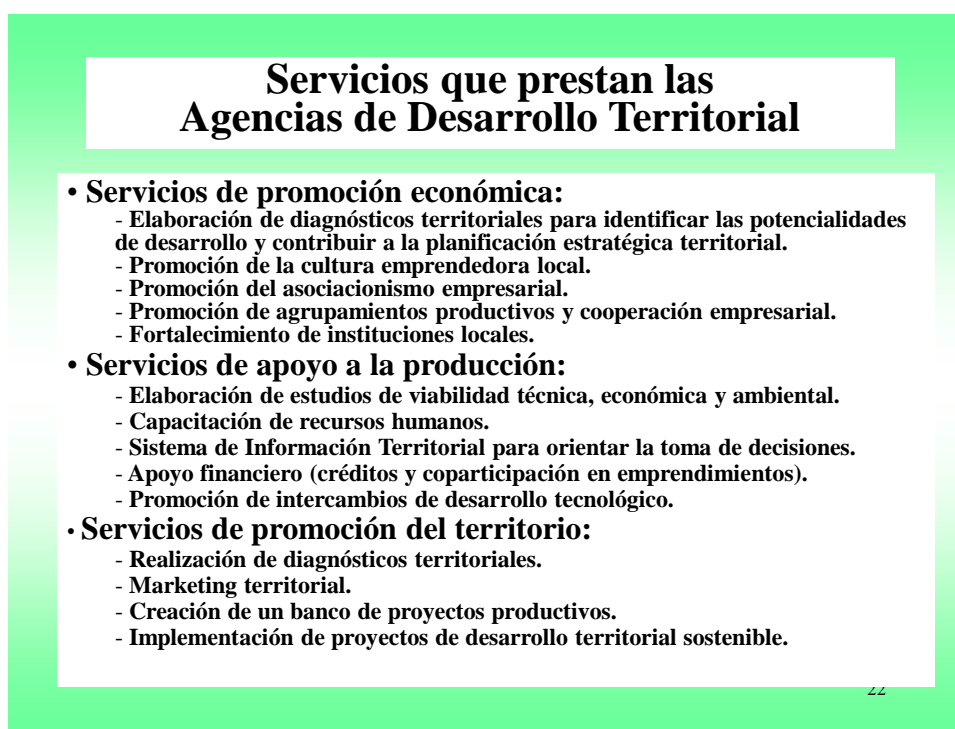
- Capacitación de recursos humanos según las necesidades locales.
- Servicios de apoyo a la producción local.
- Información estratégica sobre proveedores, mercados, productos y tecnologías.

- Información sobre el marco regulatorio, jurídico, fiscal y arancelario, así como del contexto creciente de exigencias de la sostenibilidad ambiental.
- Apoyo al asociacionismo y cooperación empresarial.
- Intermediación para facilitar el acceso al crédito a las microempresas, pymes y cooperativas de producción locales.

Las Agencias DETE facilitan, pues, la construcción de una oferta territorial de servicios de información estratégica, asistencia técnica, capacitación en gestión empresarial y gestión de proyectos, y asistencia financiera y medioambiental. También tratan de asegurar la articulación entre estrategias e intervenciones locales, regionales y nacionales, propiciando asimismo la apertura internacional de los sistemas productivos locales así como los retos medioambientales existentes.

El Gráfico 5.2 muestra los diferentes servicios que prestan estas Agencias de Desarrollo Territorial, entre los cuales cabe distinguir los servicios de promoción económica, los servicios de apoyo a la producción y los servicios de promoción del territorio.

**Gráfico 5.2**



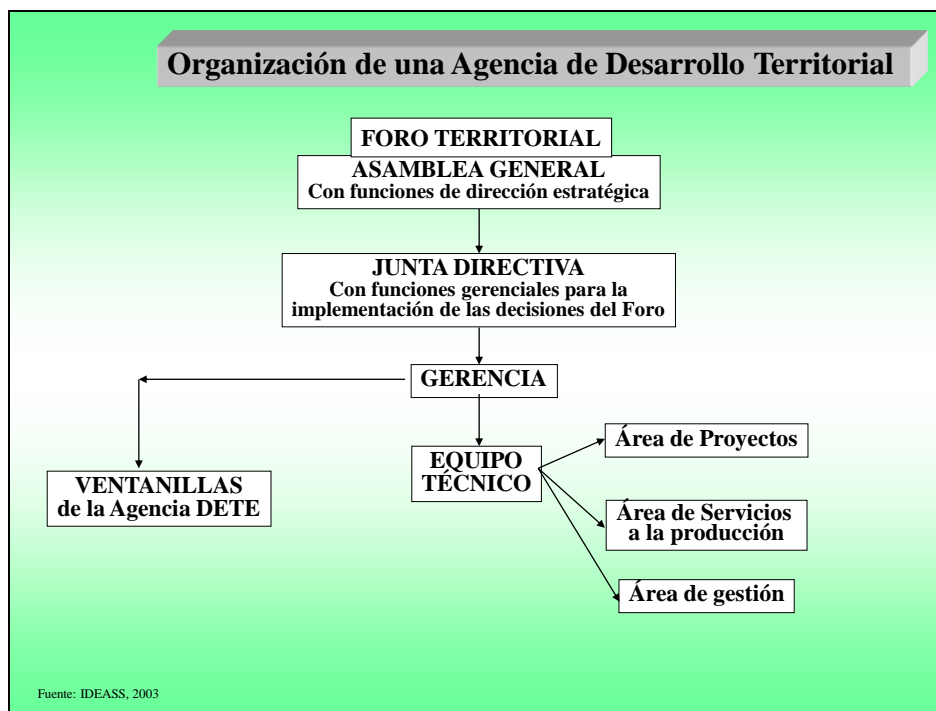
La organización de una Agencia de Desarrollo Territorial suele responder a un esquema parecido al que se presenta en el Gráfico 5.3, que muestra la dependencia institucional de la Agencia DETE respecto al Foro Territorial, el cual incluye la representación de los actores locales involucrados en la estrategia de desarrollo territorial.

La gerencia de una Agencia DETE suele contener diferentes áreas o grupos de trabajo y dispone de ventanillas diversas para facilitar la vinculación entre las diferentes organizaciones conectadas en la red de servicios que se prestan. Esto supone que una Agencia DETE no tiene porqué llevar a cabo la totalidad de los servicios que se prestan en el territorio, sino que su principal función es conectar y vincular a las diferentes entidades territoriales existentes a fin de que la oferta de dichos servicios se oriente por las



necesidades y objetivos señalados en la estrategia de desarrollo local. No supone, por tanto, la suplantación de las organizaciones que prestan servicios de desarrollo empresarial en el territorio, siendo su función, como ya se ha insistido, la *intermediación* entre la identificación de las necesidades a atender y la búsqueda de la oferta apropiada para satisfacerlas.

**Gráfico 5.3**



Las fuentes de financiación de las Agencias DETE provienen principalmente de los recursos proporcionados por los socios, en especial las instituciones públicas, conscientes de que con ello se está facilitando el acceso a una “infraestructura intangible” de conocimiento territorial, que resulta fundamental para la mejora de las condiciones de eficiencia productiva y competitividad en los respectivos ámbitos territoriales. De esta forma se colabora a la creación territorial de un mercado de *servicios de apoyo a la producción* para las microempresas, Pymes y cooperativas de producción locales, las cuales no tienen de otro modo, un acceso asegurado a estos servicios estratégicos. La venta de los servicios prestados por las Agencias DETE, sobre todo cuando se trata de empresas locales con solvencia financiera suficiente, constituye otra fuente de financiación, así como los intereses del capital prestado o la gestión de proyectos de instituciones nacionales o internacionales, en su caso.

Las Agencias DETE pueden ofrecer también servicios a la economía informal y a las organizaciones de la Economía Social y Solidaria. Entre estos servicios pueden citarse el apoyo para la elaboración de planes de empresa, la capacitación en gestión empresarial, el asesoramiento sobre microfinanzas, la asesoría sobre procedimientos y normas, el apoyo al asociacionismo de productores informales, y la creación de cooperativas de producción y consumo locales. De este modo, las Agencias DETE pueden incorporar los objetivos de cohesión social al tiempo que llevan a cabo las actividades de promoción económica territorial.

Las Agencias DETE pueden ser, por tanto, un eficaz instrumento de diálogo social y de concertación entre los diferentes actores locales, impulsando con ello una elaboración

participativa de las estrategias de desarrollo territorial y suministrando asistencia técnica a las administraciones territoriales, al sector de la microempresa y pequeña y mediana empresa, a la economía social y solidaria, y a la economía informal. Las Agencias DETE y los planes estratégicos territoriales constituyen también instrumentos importantes para orientar las inversiones externas hacia actividades que fortalezcan la dinámica del desarrollo territorial. En este sentido, las Agencias DETE pueden desarrollar una importante función orientando racionalmente los recursos de la cooperación internacional para el desarrollo.

Otro de los factores de éxito y sostenibilidad temporal de las Agencias DETE es su participación como entidades con posibilidad de otorgar créditos localmente, no limitándose por tanto, a la realización de los planes de viabilidad empresarial, técnica, comercial y ambiental. Esta posibilidad de proveer aportaciones financieras, que dependen en buena medida de los organismos que promueven las Agencias DETE, permite constituir fondos rotatorios de crédito, que pueden ser administrados por entidades financieras locales con las que se establecen los oportunos convenios. Estos créditos se conceden sobre la base de proyectos empresariales cuya factibilidad es evaluada por el personal técnico de la ADEL, la cual procede, en su caso, a sustentar la garantía de viabilidad del proyecto ante el fondo rotatorio de crédito. La participación de instituciones financieras locales es muy importante, a fin de involucrar al sector financiero con presencia en el territorio en las estrategias de desarrollo territorial y, al tiempo, acostumar a los productores locales a negociar en las condiciones del contexto económico formal.

Al ser un fondo rotatorio de crédito, las devoluciones de los préstamos permiten la disponibilidad de recursos que pueden ser nuevamente prestados a la comunidad local, una cuestión que sirve de acicate adicional a los prestatarios para saldar sus deudas en los tiempos y forma acordados. Por otra parte, la alianza entre las Agencias DETE y las instituciones financieras locales permite superar las limitaciones habituales de estas últimas, centradas básicamente en la parte financiera de los proyectos de empresa y en la solvencia del cliente, dejando de lado la calidad técnica del proyecto y la evaluación de su viabilidad ambiental, social, técnica y de mercado.

Asimismo, las Agencias DETE organizan sus funciones con la finalidad de prestar una asistencia integral a las empresas locales, lo cual incluye: (i) la asistencia técnica en la elaboración de los planes de factibilidad empresarial; (ii) la formación en gestión contable y gestión empresarial; (iii) la elaboración del plan financiero de la empresa; y (iv) el asesoramiento en la actividad productiva.

En ocasiones, las Agencias DETE suelen promover la creación de incubadoras, viveros de empresas, o eco-parques industriales o agroindustriales a fin de facilitar, asimismo, la existencia de suelo industrial, locales, domicilio, infraestructura y servicios de apoyo a los nuevos emprendimientos de carácter sostenible ambientalmente.

Además de los aspectos económicos hay otros aspectos cualitativos que son determinantes en la sostenibilidad financiera de las Agencias DETE, como son la generación de un ambiente de confianza y credibilidad entre los actores locales, en lo cual también influye el grado de eficiencia técnica de los/as profesionales que trabajan en la Agencia DETE, esto es, los/as Agentes de Desarrollo Territorial. A nivel local, las Agencias de Desarrollo Territorial son también un instrumento importante para valorizar y conservar los recursos naturales locales, ya que las Agencias DETE pueden dar prioridad a los proyectos que valoricen el medio natural y el patrimonio cultural local, que utilicen procedimientos no contaminantes, que ahorren en el uso del agua y la energía, o que introduzcan tecnologías limpias y energías renovables en el territorio.

También pueden estimular la incorporación de *marcas de calidad* relacionadas con el origen natural de los productos locales, promoviendo la existencia de líneas de crédito preferenciales para los productos ecológicos o los que aseguren su trazabilidad a lo largo de la cadena productiva. Todas estas exigencias pueden convertirse, por tanto, en una cantera relevante para el fomento de nuevas empresas y empleos locales, orientados por la mejora de la calidad y la diferenciación productiva ante una demanda cada vez más exigente en los temas de salud, medioambiente y seguridad alimentaria (Alburquerque, 2003).

Las Agencias DETE pueden ayudar también en la incorporación de la *dimensión de género* en las estrategias de desarrollo territorial. Las organizaciones de mujeres suelen ser socias activas en las diferentes Agencias DETE promovidas en los países en desarrollo, razón por la cual debe asegurarse su presencia en los cargos electivos de las Agencias. Asimismo, pueden ser titulares de crédito y, en ocasiones, es preciso diseñar programas específicos para mujeres emprendedoras ya que ellas atienden toda una gama importante de empresas y proyectos que responden a necesidades sociales y servicios locales.

Las mujeres tienen también una presencia importante como microempresarias en actividades con mínimas barreras de entrada, lo que conforma un contexto de gran fragilidad, con situaciones frecuentes de saturación de mercados y bajo ingreso en dichos emprendimientos. Las estrategias de desarrollo territorial deben tener en cuenta, por tanto, la específica situación en que se encuentran las mujeres, las cuales desempeñan funciones decisivas en la economía local, la gestión de los hogares y el cuidado de los hijos e hijas.

### **IMPORTANCIA DE LA MUJER EN EL DESARROLLO TERRITORIAL**

La atención a las mujeres puede proporcionar beneficios importantes a la economía local y al tejido social de las comunidades locales. Como señalan numerosas investigaciones, las mujeres suelen hacer un mejor uso de los ahorros, dando prioridad al bienestar de la familia y los hijos, al tiempo que desempeñan un papel fundamental en la educación, la salud y la transmisión de valores culturales a sus hijos e hijas. Además, las mujeres desempeñan un importante papel en la economía local, enfrentando desafíos específicos. Sin embargo, la remuneración por su trabajo, incluso en similares condiciones que los hombres, suele ser menor, tanto en la economía formal como en la informal. Buena parte de los empleos de las mujeres son relativamente más inseguros, de bajo ingreso y a tiempo parcial, a menudo en la economía informal (Canzanelli y otros, 2002).

Finalmente, las Agencias DETE son también un interlocutor privilegiado para la *cooperación descentralizada*. Se trata de nuevas formas de cooperación que intentan crear canales de colaboración horizontales y permanentes entre colectividades locales o regionales, aportando recursos financieros, técnicos y *saber-hacer* en el funcionamiento de estos instrumentos de desarrollo local. Asimismo, las Agencias DETE y los agentes de la cooperación descentralizada pueden realizar actividades conjuntas o alianzas estratégicas para emprender iniciativas de valorización de recursos locales que supongan un beneficio para el desarrollo territorial. Este tipo de asistencia técnica constituye una alternativa al enfoque asistencial habitual en la cooperación internacional al desarrollo.

### 5.3 LOS SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCCIÓN

La existencia de una oferta territorial de *servicios de apoyo a la producción* para las microempresas, Pymes y cooperativas de producción locales es una cuestión crucial para el éxito de las estrategias de desarrollo territorial. De hecho, dicha función forma parte fundamental de la agenda operativa de las Agencias de Desarrollo Territorial.


Como sabemos, la mayoría de las empresas en cualquier país son microempresas y pequeñas y medianas empresas, las cuales son muy importantes desde el punto de vista del empleo y, consiguientemente, de la generación de ingreso para amplios segmentos de la población. Estas empresas son también fundamentales para el dinamismo del mercado interno y la estabilidad social y política. Si se tiene en cuenta, además, que dicho tejido de empresas se encuentra localizado de forma dispersa en las diversas regiones de un país, se deduce la importancia estratégica que tiene dicho segmento de microempresas, Pymes y cooperativas de producción local desde el punto de vista económico y social, así como en la difusión territorial del progreso técnico.

La oferta territorial de servicios de apoyo a la producción se compone de dos tipos de servicios: los *servicios de desarrollo empresarial* y los *servicios financieros*.

- a) Los *servicios de desarrollo empresarial* son servicios de naturaleza intangible tales como el aseguramiento del acceso a bases de datos sobre información estratégica empresarial, los servicios de consultoría y asistencia tecnológica a las empresas, los servicios de capacitación en gestión empresarial y tecnológica, los servicios de comercialización de productos locales, los servicios de cooperación empresarial, y los servicios de asesoramiento financiero y elaboración de proyectos de inversión. Como se aprecia, se trata de “*servicios no financieros*”, que equivalen a una oferta fundamental de información y conocimientos para el buen funcionamiento de las empresas.

Gráfico 5.4

**Servicios cuya oferta territorial debe asegurarse**



- **Servicios de desarrollo empresarial:**
  - Acceso a información estratégica empresarial.
  - Consultoría y asistencia tecnológica a Mipymes.
  - Capacitación en gestión empresarial y tecnológica.
  - Apoyo a la innovación productiva
  - Comercialización de productos locales y fomento de exportaciones de Mipymes.
  - Cooperación empresarial y creación de empresas.
  - Asesoramiento financiero.
- **Servicios financieros:**
  - Acceso al crédito para Mipymes.
  - Desarrollo de microfinanzas.
  - Sociedades mixtas de garantía y aval.
  - Sociedades de garantía recíproca.
  - Cajas de Ahorro Popular.

Las microempresas y pequeñas y medianas empresas, así como las cooperativas de producción locales, suelen tener problemas importantes de acceso a los recursos financieros. Sin embargo, el acceso a fuentes financieras sin asegurar al mismo tiempo la viabilidad real de las empresas carece de sentido. Por ello se considera al conjunto de *servicios de desarrollo empresarial* como una parte esencial de la dotación de la oferta territorial para el aseguramiento de la eficiencia productiva del tejido empresarial local.

Como se ha señalado, en la *sociedad del conocimiento*, la intermediación para asegurar la dotación de una oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial constituye una modalidad de “*infraestructura intangible*” que ayuda a crear condiciones favorables para el fomento de la eficiencia productiva y la competitividad de las empresas locales. Por ello, como ocurre en las Agencias de Desarrollo Territorial en los países desarrollados, hay que realizar las oportunas dotaciones financieras para el funcionamiento de los equipos técnicos y profesionales que se desempeñan en la gestión de estas infraestructuras.

La experiencia internacional muestra que el carácter mixto (público-privado) de las instancias técnicas de *intermediación* para el aseguramiento de la oferta territorial de los servicios de desarrollo empresarial constituye una de las características fundamentales para el éxito de las mismas. No obstante, también hay agencias u órganos de gestión de servicios de desarrollo empresarial de naturaleza exclusivamente pública o privada. En el primer caso tienen dificultad para lograr una confianza plena por parte del sector empresarial y el peligro de verse sometidos a la lógica de un funcionamiento supeditado a los intereses políticos de los gobiernos de turno. En el segundo caso, corren el riesgo de convertirse en empresas de consultoría que, presionadas por la siempre difícil sostenibilidad financiera de dichas entidades, acaben sesgando su orientación hacia las empresas grandes o medianas-grandes, sean o no empresas locales, lo que desnaturaliza su función.

Es importante subrayar que los recursos financieros destinados a este tipo de agencias o instancias de intermediación territorial, no constituyen ayudas directas a las empresas, siendo una inversión para la construcción de condiciones favorables en el entorno de las empresas locales, lo cual acaba produciendo beneficios importantes en términos de crecimiento económico y generación de empleo en el territorio, combinando de este modo objetivos de desarrollo económico, social y ambiental.

Hay que volver a insistir en que las agencias no tienen como finalidad la de suplantar las iniciativas y empresas de consultoría privada existentes, sino que su función principal es la de intermediar (*nivel meso*) entre la demanda y la oferta territorial de los servicios de desarrollo empresarial, haciendo posible una más eficaz orientación de los mismos por las necesidades del sistema productivo local.

A la hora de plantearse la *sostenibilidad financiera* de este tipo de instancias técnicas encargadas de asegurar la oferta territorial de los servicios de desarrollo empresarial suele ser habitual escuchar planteamientos que insisten en la necesidad de que este tipo de infraestructuras técnicas (agencias de desarrollo territorial, centros de desarrollo territorial u otros) deben ser capaces de lograr su plena sostenibilidad financiera. Sin embargo, la medición de resultados sobre el funcionamiento de dichas entidades no puede hacerse como un ejercicio contable que se limite a comparar las aportaciones realizadas para el funcionamiento de las Agencias de Desarrollo Territorial y los retornos conseguidos a través del pago de los servicios de desarrollo empresarial por parte de las microempresas, pequeñas y medianas empresas, y

cooperativas de producción locales, el cual siempre será insuficiente para atender a aquellos gastos. La sostenibilidad financiera debe contemplar los impactos de medio y largo plazo que dichas entidades logren producir en términos de crecimiento económico y empleo en el territorio con las cantidades dedicadas al funcionamiento de las mismas.

Según muestra la experiencia internacional la oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial posibilita combinar objetivos económicos y sociales, al priorizar la atención principal de estas infraestructuras en el colectivo de empresas de menor dimensión, al cual le resulta difícil (al menos inicialmente) asumir los costes de estos servicios de desarrollo empresarial y, además, no siempre es plenamente consciente de su necesidad. Esto muestra el importante papel que desempeñan las Agencias DETE como entidades intermediadoras para la *construcción* de un mercado de servicios estratégicos para el desarrollo y la generación de empleo en cada ámbito territorial.

- b) Los *servicios financieros* son también fundamentales para las microempresas, pequeñas y medianas empresas, y cooperativas de producción locales, que tienen dificultades excesivas en el acceso a los mismos, al carecer de los avales habitualmente requeridos por el sector financiero. De hecho, estas unidades de producción de reducido tamaño suelen tener una penalización financiera debido a las mayores tasas de interés que se les aplican por las entidades financieras, al tiempo que se les exige una devolución de los préstamos en periodos más cortos y, por lo general, deben presentar avales patrimoniales que no siempre disponen.

Muchas veces los *servicios financieros* no alcanzan a las microempresas, Pymes y cooperativas de producción locales. Por lo general, estos servicios no suelen estar diseñados desde los propios territorios, partiendo de una concepción genérica –y no contextualizada- de la situación y posibilidades de dicho colectivo de empresas, sobre el que no parece existir una conciencia clara de su relevancia<sup>3</sup>. De esta forma, el tratamiento de este colectivo de empresas de pequeña dimensión queda condenado a una lógica asistencial, que se corresponde a menudo con una apreciación predominante sobre el mismo como “escasamente viable”.

Sin embargo, los servicios financieros disponen de una ingeniería abundante de recursos y modalidades de lo que da cuenta la especialización de las Microfinanzas, la Banca Municipal de Desarrollo, las Cajas de Ahorro Popular, los Bancos Populares, Sociedades Mixtas de Garantía y Aval, y las Sociedades de Garantía Recíproca, entre otros.

Las microfinanzas son un componente esencial de las estrategias para combatir la pobreza y la exclusión social. En este sentido, el término alude a los servicios financieros dirigidos a los grupos empresariales y de trabajo autónomo más vulnerables. Se refiere a la concesión de créditos para la generación de ingresos, así como los préstamos de emergencia, los seguros y otros servicios financieros. Las microfinanzas brindan además oportunidades para extender la protección social a los

---

<sup>3</sup> Con demasiada frecuencia puede advertirse que la opinión generalizada de dirigentes y medios de comunicación suele despreciar a las empresas de reducido tamaño, identificando precisamente ese tamaño reducido como un obstáculo que deben salvar cuanto antes, a fin de dirigirse al mercado globalizado actual. Esto constituye, como he tratado de argumentar en este libro, un tipo de ignorancia extensiva instalada entre gran parte de nuestros dirigentes y diseñadores de políticas.

grupos vulnerables y pobres mediante seguros de enfermedad y de vida. Asimismo, permiten atender las necesidades de las microempresas en los países en desarrollo y en transición, mediante la sustitución de las garantías prendarias por la confianza entre las partes y la presión ejercida por los grupos. Igualmente, los préstamos colectivos y otras técnicas similares propician la comunidad de intereses de los grupos desfavorecidos, y les otorgan capacidad de manifestación e influencia (OIT, 2007).

#### 5.4 LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL<sup>4</sup>

El *Desarrollo Territorial Rural* se define como un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado cuyo fin es reducir la pobreza rural (Schejtman y Berdegú, 2003). Como rasgos fundamentales del enfoque del Desarrollo Territorial Rural hay que citar su carácter multisectorial y multidimensional, la participación con un enfoque ascendente (de abajo a arriba) de los actores económicos, sociales y políticos presentes en el territorio, la importancia de las cadenas productivas, la innovación de los procesos, tecnología y productos, la gestión descentralizada, la concertación de actores y la cooperación de los actores públicos, privados y comunitarios.

El Proyecto sobre *Experiencias Piloto de Desarrollo Rural (EXPIDER)* en América Latina promovió y apoyó (desde noviembre de 2003 a noviembre de 2005) tres experiencias piloto de desarrollo rural con enfoque territorial en tres zonas de América Latina<sup>5</sup>. El método elegido para ello fue la cooperación horizontal entre actores locales y territorios de América Latina y Europa en los que ya existían ciertos procesos de desarrollo rural en curso. En particular, se trataba de experimentar y contrastar la validez del enfoque de las iniciativas *Leader* de la Unión Europea (*“Lazos entre Actores de Desarrollo Económico Rural”*) aplicadas exitosamente en la Unión Europea, con el objetivo final de elaborar un documento de lecciones aprendidas que sirviera para mejorar la efectividad de los programas de desarrollo rural implementados en América Latina.

Las principales lecciones aprendidas del Proyecto EXPIDER se refieren a los siguientes aspectos: (a) la delimitación territorial del área de actuación del proyecto; (b) la construcción o fortalecimiento de la institucionalidad necesaria; (c) la coordinación de programas e instituciones; y (iv) el seguimiento y evaluación de las experiencias.

##### a) *La delimitación territorial*

La delimitación del territorio rural objeto de intervención es un aspecto crucial para el éxito de los procesos de desarrollo territorial rural. En este sentido hay que señalar que dicha delimitación no es estática, sino que puede cambiar conforme avanza el proceso. Igualmente, el territorio es una construcción social reflejando su delimitación los diferentes intereses políticos, sociales y económicos existentes en el mismo. Por último, dado que en dos de los casos seleccionados el territorio coincidía con sub-cuencas hidrográficas, una lección aprendida es que la cuenca hidrográfica no es, en sentido estricto, el espacio funcional más adecuado para promover el desarrollo de la economía rural, aunque sí lo es para gestionar los recursos naturales y, en concreto, los recursos hídricos. La cuenca es un

---

<sup>4</sup> Una presentación más amplia sobre este tema puede verse en Jose M<sup>a</sup> Sumpsi, 2006.

<sup>5</sup> Subcuencas de Reitoca y Verdugo (Honduras), Subcuenca del Chanchán (Ecuador) y Valles Cruceños (Bolivia).

espacio geográfico y físico, mientras que un ámbito de desarrollo territorial rural es un espacio económico y social (Sumpsi, 2006).

La experiencia del Proyecto EXPIDER permite apuntar seis criterios claves para definir y delimitar de forma operativa un territorio rural como objeto de intervención en un proyecto de desarrollo territorial rural: (i) Dimensión del territorio; (ii) Homogeneidad del territorio; (iii) Identidad territorial; (iv) Vertebración del territorio; (v) Integración de municipios completos y colindantes; (vi) Participación de actores locales.

La dimensión del territorio es un aspecto esencial, ya que si un territorio es excesivamente pequeño falta masa crítica de población y no se aprovechan economías de escala. Y si es excesivamente grande, no se aprovechan las economías de proximidad, siendo difícil promover la participación de los actores por la dificultad de convocar y asistir a las reuniones. La homogeneidad del territorio permite identificar elementos comunes que ayuden a vertebrar la economía del territorio (productos, recursos naturales, paisajes, arquitectura), siendo un aspecto fundamental para la organización productiva del territorio y para lograr una visión y proyecto común. La *identidad territorial* se define como el sentido de pertenencia a un territorio y se considera un elemento esencial en todo proceso de desarrollo territorial rural. Sin embargo, es posible iniciar un proceso de desarrollo territorial con poca identidad territorial y que ésta se vaya creando a medida que el proceso avanza.

*b) La construcción o fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo territorial rural*

Este es otro aspecto clave para el éxito de los programas de desarrollo territorial rural, ya que la debilidad o ausencia de instituciones eficaces para promover, gestionar y evaluar el desarrollo de la economía de los territorios rurales suele ser uno de los factores limitantes del desarrollo rural y la reducción de la pobreza.

En este sentido, hay que reconocer que el núcleo fundamental del poder público local es, sin duda, la municipalidad. Sin embargo, aunque el municipio es un ámbito espacial y funcional adecuado para la prestación de servicios sociales y la inversión en infraestructuras locales, no está tan claro que sea el ámbito territorial y funcional idóneo para promover el desarrollo productivo. De un lado, porque muchas inversiones productivas o de servicios deben comprender un ámbito territorial superior, para aprovechar economías de escala. De otro, porque a menudo los gobiernos municipales no tienen las capacidades técnicas, atribuciones legales o los recursos necesarios para promover actividades productivas en sus territorios. De este modo, en los últimos años en América Latina se está apoyando la creación de Mancomunidades Municipales, como fórmulas institucionales para coordinar esfuerzos entre los municipios y así prestar servicios que de manera individual cada municipio no puede proveer, y para aumentar el poder de negociación frente al nivel central.

La experiencia del Proyecto EXPIDER sugiere que las Mancomunidades Municipales son un buen punto de partida para el fortalecimiento institucional de los territorios rurales, pues ayudan a crear una visión del territorio que trasciende del ámbito municipal, y una cultura de trabajo mancomunado, dejando a un lado las diferencias partidistas y las visiones localistas de los actores públicos locales.

Por otro lado, muchas de las experiencias de desarrollo rural reconocen la necesidad de construir alianzas público-privadas, pero la mayoría de las veces tales alianzas no pasan de ser espacios de diálogo o como mucho de concertación, sin llegar a constituirse en una organización con estructura y recursos para promover y gestionar el desarrollo territorial, e incluso tomar decisiones de asignación de fondos públicos a proyectos de inversión



productiva. La construcción de alianzas público-privadas para el desarrollo territorial rural es, pues, uno de los aspectos más importantes de dichas estrategias.

No obstante, no se trata de un tema fácil de lograr, ya que enfrenta diversas resistencias y problemas entre los cuales cabe citar el recelo con que las autoridades locales ven la creación de nuevas instituciones en las que hay que compartir la toma de decisiones con actores privados. Asimismo, el dominio de las intervenciones públicas centralistas y de los programas asistenciales en las políticas de desarrollo y en la lucha contra la pobreza, ha derivado en la ausencia de compromiso y la falta de una cultura participativa por parte de la iniciativa privada en el desarrollo rural, falta que a veces llega al absentismo y a delegar toda responsabilidad en las autoridades públicas.

Así pues, en la fase de construcción de alianzas público-privadas para la nueva institucionalidad del desarrollo territorial rural, es importante tener en cuenta que las organizaciones o agencias locales para el desarrollo territorial rural deben disponer de financiación suficiente para apoyar sus gastos de funcionamiento y para llevar adelante pequeñas inversiones productivas innovadoras. Todo ello permite ganar credibilidad, motivar la participación activa de los actores locales y evitar frustraciones que pueden acabar con el proceso. Sin embargo, los incentivos económicos, siendo muy importantes, no lo son todo. Los incentivos sin empoderamiento y compromiso de los actores locales no hacen avanzar el proceso o lo hacen avanzar muy artificialmente, lo que no garantiza la sostenibilidad del mismo.

Asimismo, otro aspecto importante a tener en cuenta es la necesidad de adecuar el marco jurídico y normativo de los países en que se lleven a cabo operaciones de desarrollo territorial rural, a fin de poder legalizar con rapidez las nuevas instituciones de promoción y gestión del desarrollo en dichos territorios.

De otro lado, la experiencia del Proyecto EXPIDER sugiere que la mejor garantía de que los procesos de desarrollo territorial rural no se vean frenados por cambios políticos derivados de elecciones locales es que los actores privados jueguen un papel destacado en el proceso. Sin embargo, a pesar de la importancia de la participación de los actores privados, la presencia, compromiso y liderazgo de los actores públicos sigue siendo esencial. Por ello, para evitar o superar las posibles discontinuidades del proceso debido a cambios políticos locales, es necesario combinar la participación activa de los actores locales privados con el establecimiento de pactos políticos territoriales.

La calidad del *liderazgo* es también otro factor clave. En los tres territorios de intervención del Proyecto EXPIDER se apreció que la existencia de un liderazgo de calidad, público y privado, es un factor esencial para el éxito del proceso de desarrollo de un territorio rural, y que su ausencia, debilidad o enfrentamientos es un obstáculo para el avance del mismo.

### *c) Coordinación de programas e instituciones de desarrollo*

Otra lección aprendida del Proyecto EXPIDER es la de avanzar de forma gradual. Inicialmente el proyecto pretendió coordinar todas las instituciones y programas presentes en los territorios, lo cual resultó poco realista. Es más recomendable trabajar y llegar a acuerdos de coordinación con aquellas instituciones más predispuestas a ello, con las que se compite menos al trabajar en temas diferentes, o con las que existe una buena relación. Así, se puede ir ampliando poco a poco el círculo de instituciones y programas que se coordinan y articulan horizontalmente en un determinado territorio.

La coordinación de programas públicos y privados de desarrollo rural es más efectiva si se hace desde el territorio y mejor si es en base a incentivos para las instituciones que se coordinen, que creando superestructuras en el nivel federal. En este sentido, las organizaciones locales para el desarrollo rural pueden jugar un papel destacado en la mejora de la articulación y coordinación de los programas públicos y privados que inciden en el desarrollo rural, empezando por coordinar las políticas y programas directa o indirectamente ligados a la transformación productiva, y dejando para una segunda etapa la coordinación con programas sociales como salud y educación (Sumpsi, 2006).

Por lo que se refiere a la coordinación vertical entre programas e instituciones de desarrollo en distintos niveles territoriales, otra conclusión significativa del Proyecto EXPIDER es que si no existen instituciones y políticas nacionales o subnacionales (provinciales, regionales, departamentales o estatales) que apoyen las iniciativas locales de desarrollo territorial rural o, en su defecto, estas experiencias no alcanzan a influir en estos otros niveles territoriales, pueden quedar como islas, con elevado nivel de fragilidad. Dicho de otro modo, sin un entorno económico, institucional y de políticas públicas subnacionales y nacionales favorable, la viabilidad y el impacto de procesos y experiencias aisladas de desarrollo territorial en el medio rural son limitados.

#### *d) Seguimiento y evaluación de programas de desarrollo territorial rural*

Por último, otro elemento fundamental de todo proceso de desarrollo territorial rural es el seguimiento y evaluación de resultados. Se trata de un componente imprescindible en cualquier política o programa, pero lo es más aún en este tipo de programas de desarrollo territorial en los que aún no existe demasiada experiencia en la aplicación de los mismos, y se desconoce su impacto en el desarrollo de los territorios rurales en el medio y largo plazo. El sistema de seguimiento y evaluación debe ser continuo para que pueda retroalimentar los procesos y programas, así como corregir desviaciones sin esperar a la evaluación ex post, una vez el programa termine. Igualmente, el sistema de evaluación y seguimiento debe centrarse en el proceso de desarrollo territorial rural y en la calidad de la gestión de las organizaciones de gestión.

## **5.5 LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE**

La relevancia adquirida en estos últimos años por el concepto de *desarrollo sostenible* ha coincidido en gran medida con la aproximación que desde el ámbito del desarrollo rural viene realizándose en torno al replanteamiento del mismo, constatando la necesaria diversificación de actividades productivas en el medio rural y el enfoque más integral para el desarrollo en dicho medio.

De este modo, cada vez más claramente se aprecia el decisivo papel del entorno local como impulsor de iniciativas emprendedoras en el medio rural; la importancia de la calidad de los recursos humanos como condición de éxito de cualquier estrategia de desarrollo territorial; el logro de la mayor articulación social a nivel local y la disminución de disparidades territoriales, a fin de garantizar las condiciones para el mantenimiento de la población en el medio rural; el respaldo a la identidad cultural de los diferentes ámbitos locales; y el despliegue de intervenciones favorables al medio ambiente, las cuales involucran tanto la protección ambiental y la reducción de los niveles de contaminación y degradación, como la valorización del medio ambiente como un activo fundamental de desarrollo.

En efecto, tanto los planteamientos del *desarrollo sostenible* como los enfoques más novedosos sobre el desarrollo rural, vienen cuestionando desde hace años la capacidad de las administraciones centralistas para adaptarse a los cambios de la actual dinámica socioeconómica, en esta fase de cambio estructural que exige la superación de la ineficiencia relacionada con la falta de una perspectiva e institucionalidad integradoras del desarrollo territorial y la conservación ambiental.

Por otra parte, la estrategia de *desarrollo territorial sostenible* insiste en la importancia del mantenimiento de la población agraria en el medio rural, tratando de diversificar sus actividades hacia la puesta en valor del medio ambiente natural; el desarrollo de actividades forestales; la incorporación de elementos de calidad en actividades como la agricultura biológica, el fomento de la artesanía, la gastronomía y la agroindustria local; y la conservación y valorización del patrimonio cultural como soporte fundamental para el impulso del turismo rural, entre otros aspectos sustantivos (Alburquerque, 2003).

Como vemos, la creciente importancia de los temas ambientales en su interacción con las estrategias de desarrollo territorial o, dicho de otra forma, la relevancia adquirida en estos años por el *desarrollo sostenible*, muestra su convergencia con la evolución de la política agraria hacia un enfoque más integral del desarrollo local en el medio rural. De este modo, ante el declive del mundo rural las políticas de desarrollo rural y desarrollo sostenible se consolidan como una respuesta necesaria de diseño territorial, superando los tradicionales enfoques sectoriales. En definitiva, se trata de alcanzar un nuevo *contrato social* mediante el cual el medio rural asuma funciones que la sociedad demanda de forma creciente a cambio de que ésta facilite los recursos necesarios para remunerar dichas funciones.

Pero la intensificación del componente territorial de la política rural y el carácter intrínsecamente territorial de la política de desarrollo sostenible obligan a buscar el máximo de coherencia con las demás políticas sectoriales (empleo, desarrollo tecnológico, ordenación del territorio, planificación urbana, entre otras) dentro de un planteamiento integrado y territorial de la planificación del desarrollo, lo cual hace necesario emprender progresivamente *cambios institucionales* y operativos en las formas de funcionamiento de la Administración Pública y del conjunto de actores privados para conseguir mayores niveles de eficacia y eficiencia.

La incorporación de mayores exigencias medioambientales constituye un acicate importante para la búsqueda de soluciones innovadoras mediante la diferenciación de productos y procesos productivos con garantía de calidad ambiental, ante una demanda creciente de este tipo de productos en los mercados. El objetivo del *desarrollo sostenible* representa, de hecho, una nueva fase de reestructuración del sistema económico, en la cual los crecientes costes ambientales deben constituir una oportunidad para buscar los incrementos de eficiencia productiva y competitividad en el uso más sostenible de los recursos.

El *desarrollo sostenible* se considera, por tanto, como un proceso continuado de cambios (y no un estado fijo) en el cual la utilización de los recursos, la orientación de la evolución tecnológica y la modificación de las *instituciones* deben ser acordes con el potencial actual y futuro de las necesidades humanas. La noción de sostenibilidad incorpora, pues, una multidimensionalidad de aspectos ambientales, económicos, sociales e institucionales, que obliga a realizar adaptaciones en las formas de gestión y planificación tanto públicas como privadas. El desarrollo sostenible, entendido como *proceso* requiere, por tanto, un cambio estructural en los sistemas productivos, estilos de consumo, formas de gestión y pautas de comportamiento e *institucionalidad* del conjunto de la sociedad.

Este *principio de integración* requiere, desde un punto de vista estratégico y operativo, avanzar hacia modelos de desarrollo sostenible que cumplan como requisitos fundamentales los de integrar los factores socioeconómicos y ambientales en la definición de las políticas y los esquemas de planificación y gestión, abriendo nuevas modalidades de diálogo participativo entre todos los agentes implicados, y estableciendo mecanismos eficientes de *cooperación interinstitucional* entre los distintos niveles territoriales de la Administración Pública.

La incorporación de normas medioambientales viene teniendo una creciente aceptación social, basada en la convicción de que debemos garantizar la calidad del medio natural. No obstante, también está bastante arraigada la creencia de que las reglamentaciones medioambientales suponen un obstáculo para el despliegue de las actividades empresariales y, en suma, para el avance de la competitividad. Como señalan Porter y van der Linde (1999), este es un razonamiento incorrecto ya que parte de una visión estática de la tecnología, los productos, los procesos productivos y la demanda de los consumidores. En el mundo real de la competitividad dinámica, todos estos elementos pueden variar y, de hecho, así lo están haciendo, de modo que la existencia de normas ambientales estrictas y apropiadas puede ser un acicate importante para la búsqueda de soluciones innovadoras mediante el uso de tecnologías limpias y la diferenciación de productos y procesos productivos con garantía de calidad ambiental, ante una demanda creciente de este tipo de productos en los mercados.

Las bases de esta reestructuración emergente se encuentran en el desarrollo de tecnologías limpias, de eficiencia energética, no contaminantes, y capaces de reducir al mínimo la emisión de residuos (Jacobs, 1996). Estas tecnologías estimulan el crecimiento económico, haciendo más eficaces a las empresas que realizan este tipo de inversiones y más competitivas a las economías locales que las alientan mediante los estímulos apropiados para la creación de los correspondientes *entornos innovadores territoriales*. Además, este desarrollo estimula la creación de un nuevo sector de empresas suministradoras de bienes y servicios medioambientales, cuya relevancia es creciente (Instituto de Desarrollo Regional, 1999).

## 5.6 EL DISEÑO TERRITORIAL DE LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO

La generación de oportunidades productivas resultado de las políticas de fomento empresarial es una condición necesaria -pero no suficiente- para generar empleos de calidad. Para ello se requiere, asimismo, incorporar en las estrategias de desarrollo territorial una atención especial para asegurar la capacitación adecuada de los recursos humanos a fin de que éstos puedan aprovechar dichas oportunidades de empleo. Esto exige una orientación de dicha formación según las específicas necesidades del perfil productivo del territorio, indagando también los puestos de trabajo vinculados a la economía social y solidaria, y a la economía informal, trabajando con colectivos con mayores dificultades de inserción laboral, como las mujeres, jóvenes, indígenas, inmigrantes, discapacitados u otros. Al mismo tiempo, hay que garantizar la calidad del empleo, incluyendo las condiciones de lo que la Organización Internacional del Trabajo denomina "*trabajo decente*" o empleo digno.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) acuñó la expresión "*trabajo decente*" en el año 1999 y ha empleado desde entonces este concepto como marco general para respaldar las aspiraciones de la población en los 175 Estados Miembros de la organización. El trabajo puede adoptar diversas formas, pudiendo ser remunerado o no remunerado, asalariado o por cuenta propia, de carácter formal o informal. Se trata, en suma, de cualquier forma de ganarse la vida. El trabajo es una parte importante de la vida de las personas. Es un

elemento fundamental de la existencia y la supervivencia de los seres humanos. Pero no basta con tener trabajo ya que algunos tipos de trabajo encierran a la gente en un ciclo de pobreza y privación.

El problema, por tanto, no es solamente el desempleo, sino los bajos salarios, la inseguridad en el empleo, las condiciones injustas o inhumanas en el trabajo, la discriminación de género, la insalubridad y falta de protección social, entre otros aspectos. De este modo, las estrategias de desarrollo territorial deben incorporar también como objetivo final las dimensiones de un empleo digno o “trabajo decente” (King Dejardin, 2005).

El concepto de “*trabajo decente*” permite, pues, la atención de las necesidades y aspiraciones económicas y sociales de la gente. Lo “económico” alude a la producción, los ingresos, los salarios, las inversiones y los mercados, mientras que lo “social” se refiere, entre otras cuestiones, a la equidad en el trabajo, el trabajo seguro, la libertad sindical, la incorporación de la dimensión de género, la sanidad, la educación y la calidad de vida. En realidad, las dimensiones económicas y sociales de las aspiraciones de la población están entrelazadas. Así pues, las dimensiones estratégicas de la agenda del “*trabajo decente*” de la OIT incluyen la generación de empleo de calidad; una amplia protección social, asegurando la atención a la salud y necesidades básicas; la existencia de diálogo social entre empleadores y empleados; y el respeto de los derechos humanos fundamentales en el trabajo.

Aunque el apoyo de los poderes públicos y la asistencia social (transferencias de dinero, subvenciones de los alimentos, etc.) ayudan a las familias y las personas pobres a satisfacer de inmediato sus necesidades elementales, no son medios duraderos de sacar a la gente de la pobreza, ya que perpetúan su situación de dependencia de los subsidios, sin lograr que tengan una inserción social que les haga sentir su propia estima personal. Una estrategia de desarrollo territorial que integre el fomento del empleo, la protección social, el diálogo social y el respeto de los derechos fundamentales refuerza, pues, los beneficios de cada una de estas dimensiones (King Dejardin, 2005).

#### a) *Incidencia del cambio estructural en el empleo*

Como hemos señalado ya, los retos principales del desarrollo territorial tienen que ver, esencialmente, con la reestructuración tecnológica y organizativa, así como los cambios en las formas de producción y gestión, tanto en el ámbito privado empresarial como en lo relativo al funcionamiento de la Administración Pública y todo tipo de organizaciones en general. El contexto actual de creciente globalización y apertura externa amplía la exposición de los diferentes *sistemas productivos locales*, obligando a la toma de decisiones y políticas de desarrollo desde los diferentes ámbitos territoriales.

Por todo ello, el fomento de las estrategias de desarrollo territorial para el empleo debe conjugar una combinación eficiente de políticas de nivel central y de nivel territorial, para enfrentar la compleja fase de cambio estructural en la que nos encontramos, en un contexto de mayores exigencias competitivas en los diferentes mercados y creciente desregulación financiera.

Por su parte, la política de empleo ha venido visualizándose, por lo general, de forma vinculada a la política de crecimiento económico. Sin embargo, la difusión del cambio tecnológico y la incorporación de nuevas tecnologías han generado situaciones de desempleo estructural neto, esto es, una capacidad potencial de generación de nuevos puestos de trabajo los cuales requieren procesos de capacitación, a veces lentos, al tiempo que provocan una destrucción inmediata de antiguos empleos. Así pues, el desempleo no

es únicamente causado por desequilibrios entre oferta y demanda del mercado de trabajo. Existen causas más profundas relacionadas con el cambio tecnológico, las cuales provocan transformaciones estructurales del empleo, mayores exigencias de calificación de los recursos humanos, y cambios en las relaciones laborales.

Del lado de la demanda de trabajo hay que aludir a las transformaciones estructurales del empleo y las transformaciones del empleo según ocupaciones. Entre las primeras cabe citar la deslocalización de actividades económicas; las transformaciones sectoriales de la economía; las crecientes exigencias medioambientales y los cambios en las formas de relación laboral. Mientras que entre las transformaciones del empleo según ocupaciones hay que aludir a los mayores requerimientos de calificación de los recursos humanos, junto a la existencia de empleos de baja calificación, precarios y mal remunerados, lo que provoca una persistente polarización social (Fina, 2002).

Por otra parte, más allá de la superficial constatación del crecimiento de los servicios en la economía actual, hay que subrayar la creciente importancia del valor agregado de conocimiento en las diferentes actividades económicas y empleos. Los servicios responden a necesidades muy diferentes, tanto de las empresas como de la población pero, en cualquier caso, tanto los servicios personales como los servicios colectivos y los servicios de desarrollo empresarial, requieren una oferta de *proximidad* desde los diferentes ámbitos territoriales.

#### *b) El concepto de mercado de trabajo local*

El desempleo tiene una incidencia muy desigual por territorios y grupos de personas, según diferencias de edad, género o nivel educativo, entre otras. Asimismo, las situaciones de desempleo permanente son causa de problemas sociales como la pobreza, marginación, delincuencia, violencia ciudadana, racismo, discriminación, entre otros. Las autoridades locales perciben de forma directa estos problemas relacionados con el empleo y deben darles respuesta. Este tipo de respuestas no pueden ser genéricas, ya que deben referirse a las peculiaridades específicas de cada territorio.

Así pues, junto a los elementos de carácter estructural antes aludidos, los desajustes entre oferta y demanda de trabajo pueden mostrar diferentes manifestaciones según se trate de:

- Desajustes entre las calificaciones requeridas por la demanda de trabajo y las que posee la población en edad de trabajar en cada territorio.
- Desajustes entre una oferta de trabajo formada y con aspiraciones, pero que no consigue encontrar un empleo satisfactorio y acaba recurriendo al subempleo.
- Discriminación por parte de los empleadores ante determinados colectivos, como mujeres, jóvenes, inmigrantes, indígenas, discapacitados, etc.

Todo ello muestra la existencia de circunstancias desde el lado de la oferta de trabajo que son específicas de los diferentes territorios y que aluden a la evolución de la población en edad de trabajar, en la cual inciden tanto factores naturales (crecimiento vegetativo de la población, tasas de natalidad, dinámica poblacional) como factores sociales, entre los que hay que citar los movimientos migratorios, la creciente incorporación de la mujer a la actividad económica o la existencia o no de una cultura emprendedora local, todo lo cual tiene incidencia en las tasas de actividad y la estructura de edades de la población trabajadora.

Así pues, el diseño de las políticas de empleo debe basarse en una aproximación territorial, dando con ello utilidad al concepto de *mercado de trabajo local*. Se trata de un concepto para el que no existen definiciones teóricas plenamente aceptadas y donde, además, las limitaciones de la información estadística disponible, no diseñada para abordar este tipo de enfoque territorial, obliga a mediciones mediante aproximaciones colaterales como las referidas al análisis de los movimientos diarios entre la vivienda y el lugar de trabajo; la continuidad de las construcciones; o la densidad de población.

Desde el punto de vista de la oferta de trabajo, esto es, del lado de los/as trabajadores/as en busca de empleo, el *mercado de trabajo local* puede considerarse como la zona geográfica en la que normalmente buscan empleo las personas que están dispuestas a trabajar sin que ello les suponga cambiar de domicilio. En ello influyen, por tanto, el acceso a la información sobre oportunidades de empleo, así como el coste de los desplazamientos entre la vivienda y el lugar de trabajo que, a su vez, dependen de los ingresos familiares, los transportes públicos, el estado de las infraestructuras básicas y el ordenamiento territorial y urbano. Por otro lado, desde el punto de vista de la demanda de trabajo, es decir, del lado de las empresas, el mercado de trabajo local es la zona geográfica en la que las empresas concentran sus esfuerzos de búsqueda de las personas con formación adecuada para realizar el trabajo.

El área comprendida por el mercado de trabajo local es, pues, una unidad básica de análisis, la cual puede ser más amplia que la del sistema productivo local, el cual obliga a identificar los eslabonamientos productivos que integran las principales cadenas productivas en el territorio<sup>6</sup>. En todo caso, ambas delimitaciones no tienen por qué coincidir con un ámbito municipal. Además, se trata de un hecho dinámico, que puede variar a lo largo del tiempo, ya sea por el cambio de coyuntura económica, la mejora de las infraestructuras de transporte, el incremento de los niveles de ingreso familiar o el avance de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones.

Como se aprecia, es necesario un diseño territorial e integrado de las políticas de empleo en las estrategias de desarrollo territorial, para poder observar qué ocurre en los mercados de trabajo y diseñar, a partir de ese análisis, las políticas de empleo adecuadas. Ello exige la flexibilidad suficiente de los actores, en especial, de las autoridades locales, para coordinar sus actuaciones en los distintos ámbitos territoriales.

---

<sup>6</sup> La visualización de las áreas productivas territoriales y las áreas locales de empleo exige trabajar con las herramientas de los Sistemas de Información Geográfica (SIG), según he insistido anteriormente.

## ANEXO: LAS INICIATIVAS *LEADER* DE DESARROLLO RURAL

Los enfoques tradicionales de desarrollo rural se basan principalmente en una concepción sectorial de las políticas (reduciendo lo rural a lo agrario), aplicando planteamientos centralistas (“desde arriba”) y basados en un enfoque asistencialista, esto es, ofreciendo ayudas a los beneficiarios en lugar de crear condiciones en los diferentes territorios para que los agentes locales puedan ser promotores de proyectos productivos, adquiriendo las competencias necesarias para ser protagonistas de su propio desarrollo.

La necesidad de superar estas limitaciones dio lugar al surgimiento de planteamientos innovadores en el ámbito del desarrollo rural, entre los cuales las iniciativas *Leader* (“*Liaisons Entre Actions de Développement de l’Economie Rural*”), iniciadas en la década de los años 90 en la Unión Europea, constituyen una de las experiencias de mayor éxito.

El enfoque metodológico de las iniciativas *Leader* es un planteamiento original basado en el establecimiento de vínculos entre agentes, actividades, sectores y territorio, y en el acercamiento entre responsables de las intervenciones y beneficiarios potenciales, a fin de superar las limitaciones de la gestión centralizada y vertical, con decisiones adoptadas lejos del territorio; una definición estandarizada de las necesidades de los territorios y sus beneficiarios; el tratamiento “documental” de los temas, sin conocimiento directo en el terreno; y la lentitud en la toma de decisiones y presencia de procedimientos burocráticos e inadecuados. Los aspectos esenciales del planteamiento *Leader* son los siguientes:

### a) *Enfoque territorial:*

- Consistente en la definición de la política de desarrollo rural a partir de las características específicas territoriales de cada zona.
- La zona se convierte así en una unidad de actuación territorial dotada de determinada homogeneidad ambiental, cohesión interna, historia y tradiciones comunes, sentimiento de identidad compartido, etc.
- El fundamento del enfoque territorial se vincula a la toma de conciencia creciente por parte de los agentes locales del aprovechamiento de los recursos endógenos en la búsqueda de un desarrollo duradero y sostenible.

### b) *Enfoque ascendente:*

- Tiene por objeto fomentar la toma de decisiones participativas a nivel territorial.
- Se busca la implicación de los agentes locales, esto es, la población local, los agentes económicos y sociales, y las instituciones públicas y privadas existentes.
- La animación social y la formación de la población local son actividades fundamentales en el enfoque ascendente.

### c) *Grupo de Acción Local y “partenariado”:*

- El Grupo de Acción Local es uno de los elementos estratégicos del planteamiento *Leader*, dotado de un equipo técnico, de poder de decisión y una dotación presupuestaria adecuada, a fin de influir en la movilización social y la creación de institucionalidad favorable al desarrollo local.
- La búsqueda de alianzas estratégicas (“*partenariado*”) entre actores locales a favor del desarrollo rural es una actividad principal de los Grupos de Acción Local.

### d) *Enfoque integrado:*

- Se trata de superar la fragmentación habitual de los enfoques sectoriales, a partir de un planteamiento territorial en el que las acciones se coordinan en un conjunto coherente.



- Esto exige una importante coordinación institucional entre los diferentes niveles de las administraciones públicas, así como cooperación público-privada territorial.

e) *Innovación:*

- La iniciativa *Leader* subraya la importancia del carácter innovador de las acciones, lo cual es también un rasgo de su propia concepción y enfoque.
- Son actuaciones innovadoras las destinadas a nuevas formas de valorización de los recursos locales, las que aprovechan recursos endógenos no utilizados o infrautilizados, las que aprovechan oportunidades de dinamismo exógeno existentes, la creación de nuevos productos, nuevos métodos productivos u organizativos, apertura de nuevos mercados, etc.  
La innovación también incluye el carácter demostrativo del programa *Leader* y su integración en red, a fin de difundir la información entre otros grupos o agentes, o diseñar proyectos en común.

f) *Organización en red y cooperación entre territorios:*

- La creación de un observatorio sobre las diferentes iniciativas de desarrollo rural, a fin de superar el aislamiento de los Grupos de Acción Local, facilitando al mismo tiempo, el intercambio y circulación de información, así como la transferencia de innovaciones.
- La cooperación entre territorios puede producirse no sólo entre territorios cercanos sino también entre cualesquiera otros, alcanzando incluso un carácter transnacional.

g) *Gestión de proximidad y cofinanciación:*

- La gestión del plan de acción local desde el propio territorio, con recursos puestos a disposición de los Grupos de Acción Local, con la supervisión de las instancias territoriales (regionales o provinciales) garantiza una flexibilidad y eficiencia distantes de los procedimientos burocráticos habituales en la Administración Pública.
- No obstante, el grado de autonomía de los Grupos de Acción Local puede variar en función de las modalidades de organización y de los contextos institucionales de los diferentes países.
- La incorporación de sistemas de evaluación y seguimiento de las actuaciones de los Grupos de Acción Local realizados de forma participativa con los actores locales, con la finalidad de garantizar la transparencia en la gestión de los programas de desarrollo rural.

## Bibliografía

Aghon, Gabriel; Albuquerque, Francisco y Patricia Cortés (2001): *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina*. CEPAL-GTZ, Santiago de Chile.

Albuquerque, Francisco (2003): *Planes de Desarrollo Sostenible en los Parques Naturales de Andalucía*. Cuadernos del Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, número 38, Sevilla.

\_\_\_\_\_ (1997): *Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico. Una respuesta a las exigencias del ajuste estructural*. Cuadernos del ILPES N° 43, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 1997.

Banco Interamericano de Desarrollo (2006): *Estrategia y Política de Desarrollo Rural*. Washington DC, Estados Unidos.

Banco Mundial (2003): *Reaching the Rural Poor: Strategy and Business Plan*. Washington DC, Estados Unidos.

Becattini, G; Costa, M y Trullén, J (dir.) (2002): *Desarrollo local: teorías y estrategias*. Madrid.

Canzanelli, Giancarlo y otros (2002): *Las Agencias de Desarrollo Económico Local. Un instrumento de cooperación internacional para el desarrollo humano, la democratización de la economía y la reducción de la pobreza*. OIT-Universitas. Roma.

Castillo, V. y otros (2004): *Observatorio de empleo y dinámica empresarial en Argentina*. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Serie Desarrollo Productivo. CEPAL, Santiago de Chile.

Centro Internacional de Formación de la OIT (2005): *DELCOOP: Generar procesos de desarrollo económico local mediante cooperativas*, Turín, Italia.

Comisión de las Comunidades Europeas (COM): *El futuro del mundo rural*, 1988.

Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) (1987): *Nuestro Futuro común*, Madrid.

Echeverría, Rubén (ed.) (2003): *Desarrollo territorial rural en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC.

FAO (2003): *La nueva ruralidad en Europa y su interés para América Latina*. FAO y Banco Mundial, Roma.

Fina, L (2002): "Mercados de trabajo locales, empleo y paro en Europa", en Becattini y otros.

Gasser, M; Salzano, C; Di Meglio, R y A. Lazarte-Hoyle (2003): *Desarrollo económico local en situaciones de post crisis. Guía Operacional*. Programa LED y Programa IFP Crisis, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

Greffe, X (1990): *Descentralizar a favor del empleo. Las iniciativas locales de desarrollo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

IDEASS, Innovaciones para el Desarrollo y la Cooperación Sur-Sur (2003): *La Agencia de Desarrollo Económico Local. América Central*. OIT, Ginebra.

Instituto de Desarrollo Regional (1999): *Medio Ambiente y Desarrollo Regional. La contribución de la Industria de Bienes y Servicios Medioambientales al Desarrollo Regional. Una especial referencia al caso de Andalucía*. Sevilla.

Jacobs, M. (1996): *La economía verde. Medio Ambiente, desarrollo sostenible y la política del futuro*. Barcelona.

King Dejardin A. (2005): *Hay una estrategia de empleo en el desarrollo económico local? El reto del trabajo decente*, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

Miehlbradt, A y McVay, M. (2003): *Documento de Trabajo para el Seminario sobre “El desarrollo de mercados comerciales para los servicios de desarrollo empresarial”*. Cuarto Seminario anual sobre Servicios de Desarrollo Empresarial. Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, Italia.

MOPU-INTUR: *Nuevas tendencias en política rural*, Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo, Madrid, 1990.

NU-Habitat/Eco-plan Internacional Inc. (2004): *The Manual. Strategic Planning for Local Economic Development*. United Nations Human Settlement Programme, Nairobi, Kenya. Eco-Plan Internacional, Inc., Vancouver, Canadá.

Organización Internacional del Trabajo (2007): *Material de aprendizaje para promotores de Desarrollo Económico Local y Empleo*. Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, Italia.

Porter, M y Van der Linde, C (1999): “Verdes y competitivos. Acabar con la disyuntiva”, en Porter, M: *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Bilbao.

Ramos, A (ed) (2003): *Desarrollo rural sostenible con enfoque territorial*. Instituto Interamericano de Cooperación en la Agricultura (IICA). Montevideo.

Rodríguez Gutiérrez, F. (2001): *Manual de Desarrollo Local*. Ediciones Trea, Gijón (Asturias).

Rodríguez-Pose, A (2002): *El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de Desarrollo Económico Local en un mundo globalizado*. Local Economic Development Programme (LED), OIT Ginebra.

Schejtman, Alejandro y Berdegue, Julio (2003): “Desarrollo Territorial Rural”. En Echeverría, Rubén (ed.).

Sepúlveda, S; Rodríguez, A; Echeverri, R y Portilla, M (2003): *El enfoque territorial del desarrollo rural*. Instituto Interamericano de Cooperación en la Agricultura (IICA), San José. Costa Rica.

Sumpsi, J.M<sup>a</sup> (2006): *Experiencias piloto de Desarrollo Local Rural en América Latina: lecciones del Proyecto EXPIDER en Bolivia, Ecuador y Honduras*. Banco Interamericano de Desarrollo, septiembre.