

A Multidimensional Strategy for Promoting Sustainable Community Forestry and Human Wellbeing in México

Concepción Luján Álvarez¹; Jesús Miguel Olivas García¹; Susana Vázquez Álvarez²; Humberto Luján Álvarez³; Javier Hernández Salas¹

¹ Professor. Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales. Universidad Autónoma de Chihuahua. clujan12@hotmail.com, jolivas@uach.mx, jhernans@uach.mx. Km. 2.5 Carretera Delicias-Rosales. Tel/Fax: +52(639)4650764. CP: 33,000. Delicias, Chihuahua., Mex.

² Forest Consultant. p76977@gmail.com. Tel +52(639)124-3294. Cd. Delicias, Chihuahua.

³Director CECYT, Chihuahua, Chih. Tel. +52-626-1009102. hlujan@prodigy.net.mx

Corresponding autor: Concepción Lujan Alvarez, Ph. D.;
Email: clujan12@hotmail.com; Mobile: +52-639-4650764

Presenting Author: Concepción Lujan Alvarez, Ph. D.;
Email: clujan12@hotmail.com; Mobile: +52-639-4650764

Mode: Oral presentation

Conference Topic:

3) The green pathway to growth and sustainability

Abstract

Impacts of globalization, climate change, biodiversity loss and socioeconomic conditions are important challenges for achieving sustainable community forestry development in Mexico. These challenges have created the need for building capacities in forest ejidos and communities (common property land), since they are who live with effects of any action in their communities. For that, it was necessary to apply a participatory strategic management model (different to traditional processes) in forest ejidos and communities for sustainable development. The model included: a) Multisearch Conference, which is a participatory and decision-making of "bottom up" process, and b) participatory strategic management model for the competitiveness of community forest enterprises. The integral model is based on three principles: strategic thinking, holistic vision, and participatory democracy. It includes strategies for designing, implementing, and monitoring strategic plans for managing sustainable forestry development. The application of the model allowed to the local people better motivation and appropriation levels of participatory decision making processes for driving their own development. Examples of outputs of this model are: a) Participatory strategic master plan for sustainable forestry development in the state of Chihuahua, Mexico; b) Integral forestry development project of the forest Ejido "El Largo and Anexas", Madera, Chihuahua, Mexico (the largest forest ejido in Mexico), and c) Forest Productive Chain "Baja Tarahumara, S.C.", Urique, Chihuahua, Mexico. In sum, the participatory strategic model promoted anticipatory and self-managed sustainable community forestry development. The model represents a paradigm shift in order to get sustainable community forestry development.

Key words: forest management model, community forestry development, participatory strategic planning, forestry Chihuahua, rural development

Resumen

Los impactos de la globalización, el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y las condiciones socioeconómicas son desafíos importantes para lograr el desarrollo forestal comunitario sostenible en México. Estos desafíos han creado la necesidad de fortalecer capacidades en ejidos y comunidades forestales (tierras de propiedad común), ya que son ellos quienes conviven con los efectos de cualquier acción en sus comunidades. Para ello, fue necesario aplicar un modelo de gestión estratégica participativa (diferente a los procesos tradicionales) en ejidos y comunidades forestales para el desarrollo sostenible.

El modelo incluyó: a) Multiconferencia de Búsqueda, que es un proceso participativo y de toma de decisiones "de abajo hacia arriba", y b) Modelo de gestión estratégica participativa para la competitividad de las empresas forestales comunitarias. El modelo de gestión integral se basa en tres principios: pensamiento estratégico, visión holística y democracia participativa. Incluye estrategias para diseñar, implementar y monitorear planes estratégicos para la gestión del desarrollo forestal sostenible. La aplicación del modelo permitió a la población local lograr una mejor motivación y niveles de apropiación de los procesos participativos de toma de decisiones para impulsar su propio desarrollo. Ejemplos de la aplicación de este modelo son: a) Plan estratégico participativo para el desarrollo forestal sostenible en el Estado de Chihuahua, México; b) Proyecto de desarrollo forestal integral del Ejido forestal "El Largo y Anexas", Madera, Chihuahua, México (el ejido forestal más grande de México), y c) Cadena Productiva Forestal "Baja Tarahumara, S.C.", Urique, Chihuahua, México. En suma, el modelo de gestión estratégica participativa promovió el desarrollo forestal comunitario sostenible anticipativo, participativo y autogestivo. El modelo representa un cambio de paradigma para lograr un desarrollo forestal comunitario sostenible.

Palabras clave: modelo de gestión forestal, desarrollo forestal comunitario, planeación estratégica participativa, Chihuahua forestal, desarrollo rural

Introducción, alcance y principales objetivos

México ha encaminado esfuerzos a la búsqueda de vías institucionales, legales y financieras que permitan mejorar la competitividad del sector forestal, y a la vez ser consistentes con los planteamientos del desarrollo sustentable establecido en la política forestal nacional. La política forestal ha reconocido la importancia de la forestería comunitaria (Ejidos y Comunidades Forestales = EyCF), como parte fundamental de la estrategia nacional para transitar al desarrollo forestal sustentable, toda vez que son poseedores del 80% de la superficie forestal nacional (7,831 y 9,047 ejidos y comunidades); por lo que tres condiciones sociales caracterizan la situación de los bosques comunitarios de México: la pobreza en que viven la gran mayoría de sus habitantes, el carácter social de su tenencia, y que la mayoría las comunidades (75%) aprovechan los bosques en condiciones de rentismo (CONAFOR, 2013; CONAFOR, 2008).

En México, la política forestal considera a los bosques y el agua como prioridad nacional. Por ello, es importante considerar que los ejidos y comunidades forestales representan un importante componente en la cadena productiva en el sector forestal, y a la vez constituyen un sistema sociocultural y ecológico clave para la realización de un *desarrollo de base* con una visión de sustentabilidad.

Por otra parte, las empresas forestales comunitarias (EyCF) enfrentan retos relacionados con su decreciente participación en los mercados de productos forestales debido a limitaciones en su nivel de competitividad y en procesos de certificación que les permitan participar en mejores condiciones en este sentido. La experiencia actual, aún en pocos ejidos y comunidades forestales exitosas, subraya esa conclusión, ya que manejan sus bosques para el beneficio local. Sin embargo, en general, a pesar de que la tenencia del bosque es comunal, las comunidades y ejidos no han logrado obtener los beneficios esperados con un enfoque de desarrollo sustentable.

Considerando la situación antes descrita, existe la necesidad de la aplicación de un modelo de gestión estratégica participativa del sistema socioecológico para el desarrollo forestal comunitario sustentable. Un sistema socioecológico y multidimensional se conceptualiza como territorios rurales definidos como espacios geográficos, con un tejido social específico, de una base de recursos naturales particular, con instituciones y formas de organización propias, así como de formas de producción, intercambio y distribución del ingreso (Palomo, *et al.*, 2010; Carroz, 2005).

Por ello, México debe de avanzar sobre una base sólida en donde los ejidos y comunidades forestales estén involucrados directamente en procesos de autogestión estratégica y en toma de decisiones desde el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo forestal con un enfoque holístico. En respuesta a ello, es necesario la aplicación efectiva de un modelo de gestión estratégica participativa del sistema socioecológico para el desarrollo forestal comunitario sustentable y competitivo con visión de futuro, ya que los ejidos y comunidades forestales son quienes viven con las consecuencias inmediatas de cualquier acción o decisión tomada en su ejido o comunidad.

Esto sustenta la necesidad del fortalecimiento de la cultura organizacional y administrativa de los ejidos y comunidades forestales como estrategia para enfrentar los desafíos que plantea el actual entorno competitivo.

Por lo tanto, el objetivo fue analizar y discutir de la aplicación del modelo de gestión estratégica participativa para el desarrollo rural forestal comunitario sustentable y trascendencia.

Metodología

1-Bases conceptuales del Modelo de Gestión Estratégica

De acuerdo con el sistema socioecológico, se consideró el elemento *multidimensionalidad*, el cual refiere a componentes que conforman un sistema territorial-socioecológico (Sepúlveda *et al.*, 2003): a) la dimensión económica, en la que destaca el elemento de competitividad; b) la dimensión social, en la que considera el elemento de equidad; c) la dimensión ambiental, en la que resalta el concepto de administración y gestión de la base de recursos naturales; y d) la dimensión político-institucional, en la que figura el elemento de gobernabilidad democrática y ejercicio institucional para el desarrollo. Esto complementa una visión integradora y holística, que considera la inclusión de al menos cinco componentes esenciales en la formulación de un marco de políticas rurales: a) la multidimensionalidad; b) la intertemporalidad y la intergeneracionalidad; c) la multisectorialidad; d) la articulación de una economía territorial; y e) la búsqueda de una mayor coincidencia institucional.

En consecuencia, se consideran los *vínculos y transversalidad entre dimensiones*, por lo que la multidimensionalidad del desarrollo forestal sustentable consideró la necesidad de tomar los nexos existentes entre una dimensión y otra.

2-Establecimiento de las Bases filosóficas del Modelo de Gestión Estratégica

El diseño e implementación del modelo de gestión estratégica participativa para el Desarrollo Sustentable es fundamentado en una filosofía que se centra al menos en tres principios fundamentales: *el pensamiento estratégico, el enfoque holístico y la democracia participativa* (Luján *et al.*, 2003), los cuales consideran que la cultura organizacional y comunitaria representan el pensamiento colectivo a través de compartir sus ideas, puntos de vista, tradiciones, costumbres, creencias, valores, actitudes, percepciones y vivencias del mundo que los rodea. Además, el holismo indica que el todo es mayor que la suma de sus partes debido a que la organización o comunidad total debe de estar presente con la participación de los actores involucrados en la definición de su futuro deseable y alcanzable, a través de un proceso democrático participativo que les permita la toma de decisiones de acuerdo a sus intereses, necesidades y deseos.

3-Integración de los componentes básicos estructurales del modelo de gestión estratégica participativa del sistema socioecológico

El modelo de gestión estratégica participativa del sistema socioecológico para el desarrollo forestal comunitario sustentable con criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, establece su sustento en una visión sistémica integral, un proceso continuo, dinámico y adaptativo a las realidades de los diferentes contextos (social, económico, ambiental, tecnológico, y político-institucional, entre otros), y está estructurado con acciones estratégicas en el corto, mediano y largo plazo (Luján *et al.* 2012). Uno de los ejes fundamentales de dicho modelo lo constituye la estructura en el proceso de toma de decisiones, siendo el tránsito del enfoque *“desde arriba hacia abajo”* que caracterizó la práctica del desarrollo rural hasta finales de los años setenta, al enfoque *“desde abajo hacia arriba”*, que privilegia la participación y el empoderamiento de los actores de los EyCF (Goodstein *et al.*, 2002; Luján *et al.*, 2011). Este proceso se realiza basado en la aplicación del modelo de la Multiconferencia de Búsqueda (Luján *et al.*, 2006a).

- a) *La Multiconferencia de Búsqueda: un modelo para el desarrollo forestal participativo con visión de sustentabilidad*

Un elemento fundamental de la estructura del modelo, es la *Multiconferencia de Búsqueda* (Figura 1), que tiene como base la metodología de planeación participativa denominada *“Conferencia de Búsqueda* (Emery y Ronald, 1996; Luján *et al.*, 2006b), como una estrategia integral dinámica, flexible y adaptable a diferentes niveles: local, regional, estatal y nacional: Se basa en procesos de toma de decisiones de *“abajo*

hacia arriba”, diseño de escenarios y facilita la obtención de planes rectores estratégicos y seguimiento para el desarrollo comunitario.



Figura 1. La Multiconferencia de Búsqueda: un modelo de desarrollo forestal participativo basado en el principio de la democracia participativa para el diseño de planes rectores estratégicos (Luján et al., 2006b).

En este proceso, los participantes desarrollan a largo plazo visiones estratégicas, metas alcanzables, y en su conjunto, planes rectores estratégicos.

b) Diseño, aplicación, validación y transferencia del Modelo de gestión estratégica participativa para el desarrollo forestal comunitario y competitividad de empresas forestales comunitarias

Se procedió al diseño, aplicación, validación y transferencia del modelo de gestión estratégica participativa para el desarrollo forestal comunitario y competitividad de empresas forestales comunitarias en diferentes niveles: local, regional y estatal.

Algunos ejemplos prácticos, sustentados y validados que sirvieron de base para la integración del modelo definitivo de gestión estratégica del sistema socioecológico que se presenta como resultado de este estudio, fue la aplicación, validación y transferencia de los componentes y fundamentos básicos estructurales citados en las secciones anteriores, siendo los ejemplos los siguientes, entre otros: Desarrollo forestal integral del Ejido El Largo y Anexos, Mpio. Madera, Chih.: *Plan Rector con visión a largo plazo y plan operativo para la puesta en marcha del plan rector* (Luján et al., 2011); Desarrollo de la Asociación Regional de Silvicultores “Baja Tarahumara”, A.C., Urique, Chih., Mex.: *Plan de negocios y empresa social forestal* (Luján et al., 2010); Plan estratégico participativo para el desarrollo forestal sustentable del estado de Chihuahua (Luján et al., 2006); Desarrollo forestal sustentable en el estado de Nuevo León (Capó et al., 2007); y Plan estratégico participativo para el desarrollo forestal sustentable de la Cuenca del Río Papigochi, Chihuahua, Mex. (Luján et al., 2007).

Resultados

Para hacer frente al desafío mencionado inicialmente, se obtuvo el modelo definitivo de gestión estratégica participativa del sistema socioecológico para el desarrollo forestal comunitario sustentable y la competitividad de las empresas forestales comunitarias, mismo que está constituido como lo ilustran las Figuras 2 y 3).



Figura 2. Modelo de gestión estratégica para impulsar el desarrollo el desarrollo forestal comunitario y competitividad de empresas forestales comunitarias (Luján *et al.* 2012).



Figura 3. Modelo de gestión estratégica participativa para el desarrollo forestal comunitario y competitividad de empresas forestales comunitarias (Luján *et al.*, 2011).

El modelo de gestión integral obtenido incluye como base: a) la *Multiconferencia de Búsqueda* indicada en la Figura 1 y 2 (Luján *et al.*, 2006), como una estrategia integral de planeación estratégica participativa, y b) la aplicación propiamente del *modelo de gestión estratégica participativa orientado al desarrollo forestal comunitario y competitividad de empresas forestales comunitarias* (Figuras 2 y 3) (Lujan *et al.*, 2011).

El modelo, en su conjunto, incluye estructuralmente estrategias para socialización, sensibilización e inducción, así como diseño, implementación, acompañamiento mutlidimensional, seguimiento, evaluación y retroalimentación de planes rectores y operativos en la gestión del desarrollo forestal comunitario y empresarial sustentable. Lo anterior, permite concentrar esfuerzos para administrar procesos y gestionar estratégicamente capacidades de la gente local en el sector agropecuario y forestal para impulsar su desarrollo sustentable, como se indica en el ejemplo práctico realizado denominado

“Desarrollo forestal integral del Ejido El Largo y Anexos, Mpio. Madera, Chih.: Plan Rector con visión a largo plazo y plan operativo para la puesta en marcha del plan rector” (Luján et al., 2011) (Figura 4). Este proyecto realizado en el estado de Chihuahua, Mex., particularmente El Ejido El Largo y Anexos, Municipio Madera, Chih., fue un proyecto para avanzar hacia el desarrollo forestal integral con una base empresarial, basados en el diseño del plan rector y plan operativo anual para la puesta en marcha del proyecto (Luján et al., 2011). Como resultado final, se obtuvo el plan rector y el plan operativo, así como la puesta en marcha del proyecto, mismo que fue validado por la Asamblea General del ejido y transferido a los ejidatarios forestales del mismo. Constituye un instrumento que establece las estrategias con visión a largo plazo para alcanzar el desarrollo integral del ejido, propuestas de mejora, acciones para su implementación, el impacto esperado, y la conjunción de esfuerzos interinstitucionales para su puesta en marcha. En suma, el proyecto privilegia el desarrollo sustentable del ejido con visión empresarial y de sustentabilidad. En su fase de implementación, se ha iniciado el diseño e implementación de un sistema de organización con visión empresarial a largo plazo, siendo prioritario su realización para favorecer la implementación del plan rector. Adicionalmente, se ha establecido y aplicado un proceso para la integración y funcionamiento del desarrollo industrial del ejido.



Figura 4. Aplicación, validación y transferencia del modelo básico de gestión estratégica participativa para la obtención del modelo definitivo de gestión para el desarrollo forestal comunitario y competitividad de empresas forestales comunitarias Luján et al., 2011).

Otro ejemplo de proyecto realizado es el *Programa de Desarrollo Forestal Sustentable en el estado de Chihuahua*. El sector forestal en Chihuahua enfrenta retos en su búsqueda de desarrollo sustentable, de ahí la necesidad de contar con instrumentos rectores de política forestal del desarrollo forestal basados en la aplicación de modelos de gestión estratégica participativa y procesos de planeación estratégica participativa, que le permitan tener capacidad de respuesta a estos desafíos planteados en el contexto actual. En Chihuahua, Mex., el 70% de los bosques pertenecen a ejidos y comunidades forestales con escasa participación en el diseño, implementación y evaluación de sus planes y programas de desarrollo forestal, lo cual ha limitado su participación directa en la cadena productiva forestal.

Por lo anterior, fue necesario generar y aplicar un instrumento rector denominado “Programa de desarrollo forestal sustentable en el estado de Chihuahua, Mex.”. El modelo participativo aplicado involucró la participación activa de ejidos y comunidades forestales y los demás actores relacionados con el desarrollo forestal. Este instrumento rector aportó objetivos y acciones estratégicas que han coadyuvado en la definición de políticas estatales y regionales con visión de desarrollo rural forestal con enfoque holístico (Lujan et al., 2006b). El Programa de desarrollo forestal mencionado presenta fortalezas como: una visión holística y multidimensional, claridad en su contenido, sentido de pertenencia, incluyente con los actores

principales del sector forestal, y temporalidad en la verificación en sus acciones, cualidades que la versión anterior no las incluye.

Discusión

El modelo de gestión estratégica participativa para el desarrollo forestal comunitario con criterios de sustentabilidad ha integrado como base: a) la Multiconferencia de Búsqueda indicada en la Figura 1 (Luján *et al.*, 2006a), como una estrategia integral participativa, dinámica-flexible, con un proceso de toma de decisiones de “abajo hacia arriba”, y adaptable a diferentes niveles geográficos y socioculturales, y b) la aplicación propiamente del modelo de gestión estratégica participativa orientado al desarrollo rural forestal comunitario y competitividad de empresas forestales comunitarias (Figura 2) (Lujan *et al.*, 2011). La aplicación del modelo integral participativo, incluye estructuralmente estrategias para socialización, sensibilización e inducción, así como diseño, implementación, acompañamiento, seguimiento, evaluación y retroalimentación de planes rectores y operativos en la gestión del desarrollo forestal comunitario y empresarial sustentable con base sustentable, anticipativa y autogestiva. Lo anterior, permite concentrar esfuerzos para administrar procesos y gestionar estratégicamente capacidades de la gente local en el sector forestal y agropecuario para impulsar su desarrollo sustentable, ya que son ellos quienes viven con los efectos de cualquier acción emprendida en su comunidad.

En suma, los resultados obtenidos con este modelo participativo permiten a los actores del proceso, la consolidación de estrategias y acciones para la búsqueda del desarrollo sustentable, a través de nuevas estrategias para desarrollo, innovación o renovación; visiones conjuntas para un trabajo más productivo; la gente comparte sus ideales para buscar un futuro más deseable y alcanzable: provee la oportunidad a los actores de aprender a lidiar con desacuerdos y conflictos respetando sus diferencias; y la gente aprende a ir hacia adelante como una comunidad unificada y aceptar su responsabilidad y compromiso conjunto para lograr su propósito común.

Por lo tanto, la estructura y aplicación del modelo de gestión del sistema socioecológico impulsa el desarrollo forestal comunitario y la competitividad de la empresa forestal comunitaria con base sustentable, anticipativo y autogestivo. Esta estrategia integral representa un cambio de paradigma en el desarrollo forestal sustentable. En consecuencia, este modelo de gestión estratégica, puede ser replicado a nivel regional y nacional en diferentes condiciones socio-ecológicas, económicas y ambientales.

Conclusiones

- La estructura y aplicación del modelo de gestión estratégica participativa descrito representa una estrategia integral, incluyendo el diseño, implementación, acompañamiento, seguimiento y evaluación de los procesos, para impulsar el desarrollo forestal comunitario con base participativa, autogestiva, sustentable y competitivo
- Facilita la definición de planes rectores y operativos y la puesta en marcha de proyectos de desarrollo forestal integral
- El modelo holístico aplicado pretende impulsar el desarrollo de la forestaría comunitaria sustentable y empresas forestales comunitarias hacia mejores niveles de competitividad en el contexto de la globalización económica
- El modelo de gestión estratégica e integral, puede ser replicado a nivel regional y nacional en diferentes condiciones socio-ecológicas, económicas y ambientales.

Literatura citada

Capó, A. M., C. Luján A., J.E. Treviño G., J.A. Nájera C., L. Morales Q. 2007. Plan Estratégico para el Desarrollo Forestal Sustentable en el estado de Nuevo León. Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro-Salttillo, Coah. Monterrey, NL. Mex.

Carroz, U. D. 2005. Modelo de gestión estratégica para el desarrollo de capacidades tecnológicas. DAC-UCLA, USA.

CONAFOR (Comisión Nacional Forestal). 2008. *Programa Institucional 2007-2012*. México.

- CONAFOR (Comisión Nacional Forestal). 2013. Estrategia de Incremento a la Producción y Productividad Forestal Nacional 2013-2018. Guadalajara, Jal., Mex.
- Emery, M. y Ronald E. P. 1996. The Search Conference: a powerful method for planning organizational Change and community action. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. 320 p.
- Goodstein L.D., Nolan T.M. y Pfeiffer J.W. 2002. Planeación Estratégica Aplicada. Como desarrollar un plan que funcione. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Luján A. C., J.M. Olivas G., S. Vázquez A. 2012. Modelo de gestión estratégica para impulsar el desarrollo el desarrollo forestal comunitario y competitividad de empresas forestales comunitaria. Universidad Autónoma de Chihuahua. Delicias, Chih.
- Luján A. C., J.M. Olivas G., S. Vázquez A. 2011. Desarrollo forestal integral del Ejido El Largo y Anexos, Mpio. Madera, Chih.: *Plan Rector con visión a largo plazo y plan operativo para la puesta en marcha del proyecto*. Reporte técnico. Delicias, Chih.
- Luján A. C. J.M. Olivas G., H.G. González H, S. Vázquez A., J.C. Hernández D., H. Luján A., R., J.M. Chacón S., C. Falk., 2010. Plan de negocios para la comercialización de madera aserrada en la Asociación Regional de Silvicultores "Baja Tarahumara", A.C. Reporte Técnico. Universidad Autónoma de Chihuahua. Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales. Chihuahua, Chih.
- Luján A. C. J.M. Olivas G., H.G. González H, J.C. Hernández D., H. Luján A., R. Domínguez C., J. Valencia G. 2007. La Globalización Económica y el Futuro de la Forestería Comunitaria Sustentable en México. Universidad Autónoma de Chihuahua. Cd. Delicias Chih. México.
- Luján A. C. J.M. Olivas G., S. Balderrama C. J.M. Chacón S., J.M. Baca V., E. Arrieta S., H.G. González H, J. 2006a. Desarrollo Forestal Sustentable en la Cuenca del Río Papigochi, estado de Chihuahua. Universidad Autónoma de Chihuahua. Cd. Delicias Chih. México.
- Luján A. C. J.M. Olivas G., H.G. González H, O. Gómez S., M.A. Cuautle C. 2006b. Plan Estratégico Participativo para el Desarrollo Forestal Sustentable en el Estado de Chihuahua. Universidad Autónoma de Chihuahua. Cd. Delicias Chih. México.
- Luján A. C. 2003. Planeación Estratégica Participativa para el Desarrollo de Comunidades Forestales Sustentables. Metodología Participativa: Conferencia de Búsqueda. Universidad Autónoma de Chihuahua. Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales. Delicias, Chih. México. 17 p.
- Palomo, I., B. Martín-López, C. López y C. Montes. 2010. Hacia un nuevo modelo de gestión del sistema socio-ecológico de Doñana basado en la construcción de una visión compartida sobre sus ecfuturos. Facultad de Ciencias. Edificio de Biología. Madrid, España.
- Sepúlveda, S., A. Rodríguez, R. Echeverri, y M. Portilla. 2003. El enfoque territorial del desarrollo rural. Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura. Dirección de Desarrollo Rural Sostenible. San José, Costa Rica.