

# Planeación y gestión de territorios rurales con participación ciudadana

Reynaldo Treminio Chavarría

## Resumen

La planificación ortodoxa ha mantenido el enfoque vertical de interpretar y asumir los problemas y sus causas bajo la óptica de quienes deciden la política y las políticas públicas. Este paradigma cambió en algunos países latinoamericanos, donde se ha adoptado la visión territorial con participación ciudadana: viraje de la gestión pública del desarrollo a partir del conocimiento de los actores sociales e institucionales que habitan y operan en territorios rurales.

Los diagnósticos y herramientas de análisis serán de poca relevancia en la planificación y gestión, pero adquirirán mayor interpretación y validez cuando se discutan participativamente con los actores sociales. La relación entre la oferta pública y privada, y la demanda social definirá el acuerdo final de lo que se planifica en el territorio, así como el nivel de compromiso de las instituciones públicas y privadas y de las organizaciones sociales en la gestión.

**Palabras clave:** gestión territorial; participación ciudadana; enfoque territorial participativo; políticas públicas.

## Introducción

El campo rural latinoamericano está inmerso en relaciones sociales de la producción agrícola y tiende a introducirse cada día en las actividades no agrícolas para complementar ingresos y satisfacer las necesidades básicas de los hogares y sus organizaciones.

\* Fecha de recepción: 6 de octubre de 2009. Correo electrónico: Reynaldo.Treminio@fao.org

Casi siempre, el énfasis y prioridad es garantizar la disponibilidad y acceso a los alimentos y muy poco esfuerzo se hace en apoyar la capacidad humana y la autogestión para inducir valor agregado a los productos, organizar emprendimientos y encadenamientos agroindustriales y comerciales para generar ingresos y empleos con sentido de rentabilidad económica y eficiencia en el manejo sustentable de los recursos naturales. Estos elementos son básicos para orientar políticas y proyectos en el sector rural, pero sustentados en las realidades del campo bajo una visión práctica, participativa y sistémica con los principales actores que operan y viven los problemas.

Interpretar la naturaleza de los problemas rurales y el uso y manejo de los recursos técnicos, económicos y productivos es posible mediante la intercomunicación de los planificadores de políticas y la ciudadanía, tanto para identificar el origen y causas de los problemas, como para caracterizar los sistemas de producción y las relaciones con el entorno. Sobre esta base, podría estructurarse un modelo aproximado de intervención para los territorios rurales; el cual podrá ser exitoso en la medida que responda a objetivos claros e indicadores observables, medibles y verificables bajo el concepto de sostenibilidad económica y ambiental.

El presente artículo orienta una metodología de planificación de territorios, tomando como base el reconocimiento de los espacios geográficos y la vivencia de los actores sociales para la definición y ejecución de temas complejos del desarrollo en el campo rural, entre ellos la pobreza y el hambre.

## Desarrollo y ciudadanía

El desarrollo, conceptualizado de manera general, es complejo y difícil de definir. La mayoría de los autores coinciden en señalar que es un proceso dinámico y de amplia interacción entre las potencialidades físicas, naturales y humanas que ofrecen los territorios, el capital social de los ciudadanos, el mercado y las instituciones, sin excluir las influencias externas globales a escala regional e internacional en los procesos internos. Esta dinámica de interacción bien orientada y balanceada puede generar dinamismo económico y posibilidades de bienestar social, de forma sostenible con respeto al medio ambiente natural (Treminio, 2007).

En la práctica, hacer desarrollo es aún más complejo, sobre todo cuando se presentan problemas de carácter multisectorial que requieren solución inme-

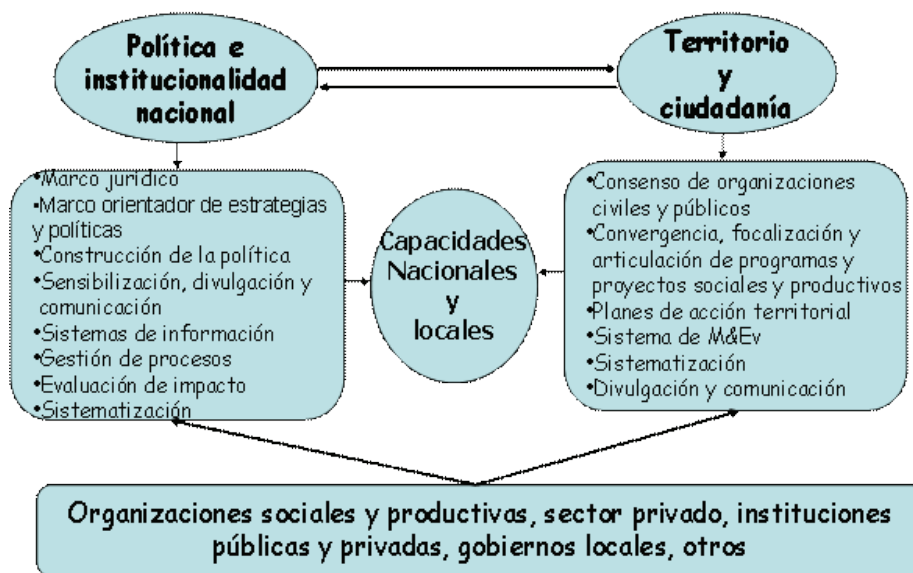
diata, pero que están frente a un ambiente de escasos recursos y visiones institucionales divergentes. El arte está en cómo ir construyendo gradualmente la gestión de los grandes temas del desarrollo, y para ello es fundamental la reciprocidad y el consenso entre la oferta pública y la demanda ciudadana desde los territorios (Boisier, 2003).

Para apoyar el desarrollo, las políticas públicas (Lahera, 2004) debieran ser la plataforma común de los gobiernos, entendiendo que se construyen de manera consensuada con la sociedad civil y apuntan a la solución de los principales problemas que afectan a la ciudadanía<sup>1</sup> y los ciudadanos<sup>2</sup> en su quehacer diario y de cara al futuro. Los ciudadanos son los protagonistas directos del desarrollo, han construido por historia y cultura sus territorios, algunos con alta potencialidad endógena y otros que combinan potencialidades, problemas y limitaciones que por falta de gestión y orientación, les dificulta alcanzar sus propios sueños y metas.

Una de la grandes dificultades que atraviesan la mayoría de los países latinoamericanos es la débil gestión de políticas, planes, programas y proyectos; la mayoría dispersos y sin convergencia, cada quien con su bandera, su marca en el terreno y los impactos al final son poco observables o nulos. La nueva concepción de ver el desarrollo no es fortuita, las desigualdades y su fruto, la pobreza, la desnutrición y el hambre son ahora motivo de justificación y de alerta para los sectores sociales, sector privado y gobiernos con sensibilidad social; el abanico se abre y avanza bajo un enfoque social más participativo y territorial. La participación ciudadana será clave en el futuro no sólo para la gobernabilidad armónica del Estado, sino también para transparentar y hacer eficiente la gestión pública (figura 1).

<sup>1</sup> La condición de miembro de una comunidad se conoce como ciudadanía y conlleva una serie de deberes y derechos tanto políticos como sociales y económicos.

<sup>2</sup> El ciudadano es un miembro de la comunidad.



Fuente: elaboración propia.

Algunos países de la región, han abierto gradualmente espacios a la participación ciudadana. En Ecuador, existe el espacio jurídico para que los ciudadanos actúen en la construcción de su propio desarrollo desde los territorios donde operan. Por su parte, Venezuela con su nueva constitución ha marcado el espacio necesario para que los ciudadanos se incorporen como actores activos del desarrollo. Guatemala ha reforzado los consejos de desarrollo con la participación activa de los líderes de organizaciones sociales y, actualmente, se encuentra en un proceso de apertura para la convergencia y articulación de los programas públicos. Finalmente, Paraguay avanza y da los primeros pasos para el fortalecimiento de los gobiernos locales y la gestión territorial con participación ciudadana.

## Dinámica de la planificación y gestión

Planificar significa en sentido estricto trazar, elaborar un plan basándose en un diagnóstico determinado y con objetivos previamente definidos. La planificación mira al futuro. El concepto de gestión se refiere al presente y para su aplicación requiere planificar, es decir, mirar al futuro. A partir de estas definiciones, ordenar un territo-

rio determinado comprende conocer su realidad (diagnóstico), proponer y evaluar (planificación) las formas de manejo del territorio para diseñar las intervenciones a ejecutar (Groppo y colaboradores, s/f, FAO).

Desde lo conceptual, la planificación ha girado alrededor de un proceso sustentado en el análisis del potencial endógeno del territorio local para la definición de objetivos, que luego en consultas con agentes de cambio, concluyen en el diseño de lineamientos estratégicos para finalmente llegar a la definición de acciones de políticas y proyectos de inversión según los objetivos propuestos (Silva, 2003).

En este marco, la planificación ha seguido la línea ortodoxa de visualizar y solucionar los problemas del desarrollo nacional y local, elaborando estudios de diagnóstico en los espacios geográficos delimitados políticamente por los gobiernos, construyendo y aplicando la oferta pública. Esta modalidad de planificar y hacer gestión de “arriba hacia abajo” ha persistido hasta ahora, conducta que ha sido propia de los que deciden la política y las políticas públicas, se fundamenta en la percepción genérica de los problemas, identificándolos o definiendo sus prioridades y soluciones, casi siempre a través de estudios de diagnósticos. No obstante, en los últimos años algunos países han comenzado a dar pasos hacia una planificación participativa, donde los ciudadanos son capaces de opinar, discernir y comprometerse con los grandes desafíos del campo rural y urbano (Treminio, 2008).

En la planificación de intervenciones para el desarrollo, son numerosos los proyectos que han intentado introducir la participación de actores en procesos de planeación participativa, pero a nivel micro, referidas a comunidades, microcuencas hidrográficas, y en algunos países, los organismos de cooperación han promovido las capacidades humanas ofreciendo asesoría en el diseño y ejecución de acciones de cooperación técnica para el desarrollo local (CEPAL-ILPES, 2005).

## Enfoques territoriales

Partiendo de la experiencia en algunos países, principalmente aquellos que han avanzado en procesos de descentralización administrativa, la bibliografía ejemplifica y es abundante al referirse a tres opciones de gestión para el desarrollo estratégico de los territorios: A) Desarrollo local; B) Desarrollo local participativo, y C) Desarrollo territorial participativo (cuadro 1).

Cuadro 1. Diferentes enfoques de gestión

Característica	Tradicional	Local	Local participativo	Territorial Participativo
Órgano rector	Centralizado	Gobiernos locales	Gobiernos locales	Instancias de coordinación social, interinstitucional y gobiernos locales
Localización	General	Municipios, departamentos o provincias	Municipios, departamentos o provincias	Territorios sociales (comunidades, mancomunidades o asociación de municipios o gobiernos locales)
Participación ciudadana		Consultas a sectores representativos de la sociedad civil	Instituciones públicas y sociedad civil para armonizar criterios de intervención	Instituciones públicas y dirigentes de la sociedad civil para armonizar criterios de intervención.
			Bases sociales en los espacios geográficos.	Bases sociales para construir la demanda efectiva con prioridades y compromisos.
			Diálogo, negociación y concertación entre actores sociales e institucionales	Diálogo, negociación y concertación entre actores sociales e institucionales.
			Visión desde la oferta pública	Oferta pública y demanda convergen para la articulación de acciones, a través de los planes de acción territorial y comunitarios.
Información referencial	Diagnósticos	Diagnósticos	Diagnósticos	Diagnósticos
		Análisis del potencial endógeno	Análisis del potencial endógeno	Análisis del potencial endógeno
			Análisis de la oferta pública existente	Análisis de la oferta pública existente
Ejecución de planes, programas y proyectos	Ministerios sectoriales y proyectos de cooperación externa	Ministerios sectoriales y proyectos de cooperación externa	Ministerios sectoriales y proyectos de cooperación externa	Coordinación intersectorial, monitoreo y evaluación institucional con presencia de la veeduría social.

El *enfoque local* se refiere a las acciones orientadas sobre cómo resolver los problemas del desarrollo en un espacio geográfico administrativo de interés o ámbito local, tomando en cuenta su potencial endógeno y su relación con el entorno global. Para ello, analiza las potencialidades, problemas y limitaciones en función de la naturaleza de los recursos físicos, humanos, económicos, financieros, tecnológicos, socioculturales y organización social; es a partir de allí que se infiere la estrategia de intervención en términos de políticas y proyectos (Silva, 2003).

Por su parte, el *enfoque local participativo* incluye la participación ciudadana y la apropiación social en los procesos de decisión y compromisos para la definición de una estrategia de desarrollo local, consensuada y sostenible (FAO, 2005). Esto conlleva a una base de diálogo, negociación y concertación de los actores presentes en el espacio geográfico rural.

En relación con el *enfoque territorial participativo* (FAO: Dirección de Desarrollo Rural, 2005), la visión sistémica del territorio ofrece un punto de vista ajustado sobre su funcionamiento (dinámicas, flujos, relaciones inter-territoriales, fronteras) y permite la integración vertical y horizontal entre escalas y niveles territoriales (por ejemplo geográfico, socioeconómico y administrativo). Además, al trabajar sobre un nivel territorial podemos centrarnos en las propiedades del territorio (inclusive la herencia cultural y natural), sus potencialidades y limitaciones. La valoración de las características territoriales ayuda a desarrollar sinergias dentro del territorio e incorpora los lazos con otros territorios (competencia, pero también complementariedad) y ayuda a revitalizar territorios que han sido marginados en el pasado.

Tomando como referencia los variados conceptos que señala la literatura, podemos resumir que el Enfoque Territorial Participativo (ETP) corresponde a un proceso de planificación aplicado a un territorio socialmente construido, de amplia interrelación y consenso entre actores institucionales (públicos y privados) y sociales, que se identifican con un espacio geográfico, donde viven y operan, por tradición cultural, política e histórica, para resolver problemas comunes y solucionarlos de acuerdo con intereses y prioridades compartidas. Este enfoque se diferencia claramente del enfoque tradicional y del local, los cuales se caracterizan por ser verticalistas, no incorporando la participación ciudadana. Asimismo, se diferencia del enfoque local participativo porque este excluye el beneficio de asociatividad entre zonas geográficas, tales como mancomunidades o asociación de municipios.

Boisier (1996) señala que las conductas territoriales, en particular la defensa del ámbito espacial, constituyen un rasgo propio de animalidad, que hoy se expresa en facetas tan diversas como los movimientos políticos autonómicos regionales y los partidos de fútbol. Como animal territorial y, al mismo tiempo, miembro de una especie gregaria, el hombre se organiza territorialmente en un amplio abanico de estructuras, que históricamente van desde la aldea tribal hasta la moderna aldea global.

Por su parte, Schejtman (2009) señala que el territorio es un espacio rural con identidad y con un proyecto de desarrollo concertado socialmente, es decir, producto de un proceso de una construcción social. Asimismo el mismo autor junto con Berdegué (2003) coinciden en señalar que el territorio es un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartido por múltiples agentes públicos y privados.

Este proceso de construcción social se produce en un espacio limitado y preciso, la identidad no se alimenta sólo por la transmisión de generación en generación, sino también por la pertenencia al territorio. Estos espacios se vuelven significativos para el grupo que los habita, se cargan de sentido porque por él transitaron generaciones que fueron dejando sus huellas, las trazas de su trabajo, los efectos de su acción de transformación de la naturaleza. Son espacios penetrados por las formas de vida de los hombres que los habitan, por sus ritos, sus costumbres, sus valores, sus creencias (Arocena, 2002).

El denominado ETP de carácter social-institucional conlleva a iniciativas de cambio en la gestión pública, comenzando por una efectiva descentralización política-administrativa. Para viabilizar en la práctica este enfoque son necesarias las condiciones siguientes:

- a) La voluntad política de los gobiernos para un cambio de gestión;
- b) La creación de marcos jurídicos y arreglos institucionales que garanticen la participación ciudadana;
- c) La definición de política de Estado en temas complejos del desarrollo;
- d) La participación interinstitucional y multisectorial;
- e) El cambio de actitudes de los planificadores y *policy makers*, y
- f) La disciplina técnica-normativa de los operadores institucionales y locales.

En general, la planificación y gestión de espacios geográficos, sean estos locales o territoriales, podrán ser exitosos en la medida en que los gobiernos la ejecuten con enfoques apropiados de convergencia, focalización y articulación de las políticas y programas nacionales en reciprocidad con la demanda social de los ciudadanos. Parte fundamental para la definición de las intervenciones de campo es la participación de los diferentes actores sociales presentes en los espacios geográficos. La territorialidad de los actores y la visión de los problemas y soluciones, ayudan a establecer una identidad común y favorece la realización de sus estrategias y proyectos.

## Proceso metodológico

La planificación y gestión de territorios rurales se desarrolla en varias etapas e incorpora métodos y herramientas que se aplican dependiendo de las características jurídicas y políticas, las capacidades institucionales y condiciones propias de las organizaciones de la sociedad civil en los países.

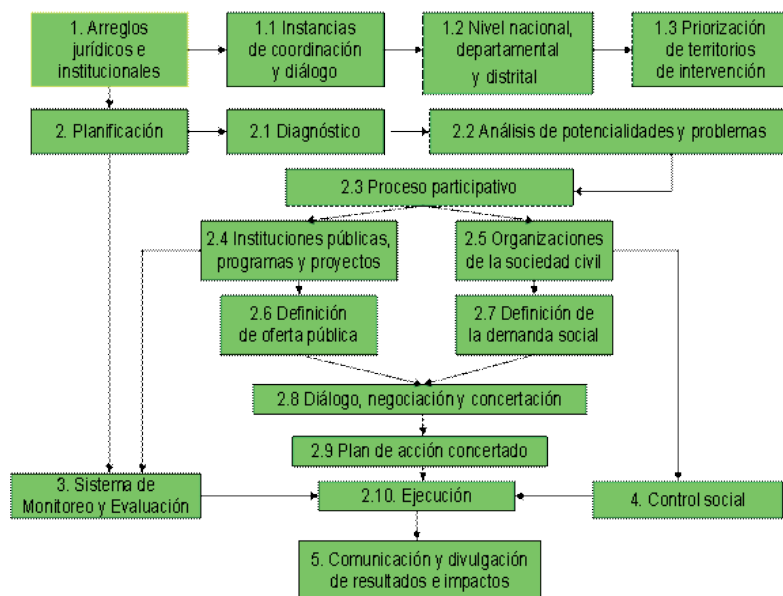
La primera etapa corresponde a los arreglos jurídicos e institucionales previos y a los estudios de diagnóstico del espacio rural. Independiente si el espacio rural está circunscrito a un territorio administrativo o social, la participación ciudadana deberá garantizarse institucionalmente para que los diagnósticos sean claros y pertinentes en relación con la problemática o tema de estudio, así como también de las potencialidades y limitaciones del territorio rural.

En esta etapa, la planeación participativa es la herramienta práctica para jerarquizar los problemas y definir el orden lógico de las intervenciones, construyéndose de esta manera la primera aproximación de la demanda a partir de las bases sociales en los territorios rurales, ya sea a escala local y comunitario, constituyendo también el insumo para la formulación de programas o proyectos con su respectivo Marco Lógico.

El abordaje de la oferta pública y privada corresponde a la segunda etapa de la metodología. Esta se estructura fundamentalmente del estudio de diagnóstico y de los contenidos técnicos y posibilidades de recursos que ofrecen las instituciones públicas y privadas. Esta oferta puede expresarse en un plan de acción preliminar para el territorio rural desde la mirada institucional, cuyo ejercicio la prepara para el diálogo con la demanda de los actores sociales en los territorios rurales.

La tercera etapa es el punto de encuentro de diálogo-negociación y concertación entre la oferta pública institucional y la demanda de las organizaciones sociales de los territorios rurales. Este encuentro determina la recta final de la planeación participativa, por cuanto en dicho proceso se determinan los planes de acción concertados y se adquieren los compromisos en términos de participación y contribución necesarios para la ejecución, monitoreo, evaluación, control y sistematización de resultados, efectos e impactos como producto de las experiencias y procesos de campo (figura 2).

Figura 2. Modelo de gestión para el desarrollo de territorios rurales



Fuente: elaboración propia.

## Herramientas de análisis

El método, a grandes líneas, requiere de siete instrumentos básicos:

- a) Diagnóstico de situación del territorio rural con sus potencialidades, problemas y limitaciones claramente definidas;
- b) Planeación participativa para la definición de problemas, jerarquización de prioridades, diseño de estrategias y establecimiento de acuerdos y compromisos en todo el proceso de intervención;
- c) Análisis FODA por los actores institucionales para potenciar las fortalezas y oportunidades, cumplir con los desafíos y enfrentar con efectividad los riesgos y limitaciones que conllevan las intervenciones territoriales;
- d) Estructura del Marco Lógico y Matriz de Operación de los planes de acción concertados;

- e) Encuesta y línea de base de los beneficiarios participantes, como punto inicial para medir el cambio de bienestar conforme a indicadores;
- f) Montaje del sistema de monitoreo y evaluación para la valoración de los procesos, resultados e impactos de las intervenciones territoriales, y
- g) La sistematización y divulgación de lecciones aprendidas.

## Comentarios finales

Los temas del desarrollo integran a diversas posiciones de planificación y gestión, y en la mayoría de los casos se sigue sosteniendo el paradigma de la planificación ortodoxa sin participación de las organizaciones sociales. En otras ocasiones, la mirada se centra en la situación micro, olvidando la dinámica social y productiva y la relación con el entorno meso y macro. Estas limitaciones conceptuales obligan a pensar en la necesidad de generar consensos entre los diferentes actores sociales e institucionales para el diseño de estrategias apropiadas en el ámbito rural y su estrecha relación con el entorno y la interacción con otros espacios territoriales, el entorno nacional y regional. La superación de estas limitaciones, puede abrir la posibilidad de que las políticas públicas, programas y proyectos se construyan y sean aplicadas de manera armónica para el logro de los impactos esperados frente a los grandes desafíos del desarrollo.

El ETP constituye una oportunidad metodológica para que los programas públicos y privados, incluyendo los proyectos de cooperación externa, puedan focalizarse, converger y articularse para el logro de impactos deseados en los procesos e intervenciones del desarrollo de manera eficiente y bajo costo-efectividad. La instrumentación del mismo requiere de algunas condiciones que facilitan o limitan su puesta en marcha para el cumplimiento de objetivos. Es posible que en algunos países se den

espacios políticos, jurídicos e institucionales favorables, donde los gobiernos estén identificados y comprometidos con una política de inclusión social y económica de la población más vulnerable y en pobreza, y que sea efectiva la participación ciudadana en el proceso. En cambio, habrá otros que sean reacios a dichas iniciativas y que los procesos estén a la espera de mejores condiciones y oportunidades.

## Bibliografía

- Arocena, J., 2002, *El desarrollo local: Un desafío contemporáneo*, Universidad Católica, TURUS, 2a Edición, Uruguay.
- Boisier, S., 2003, *El desarrollo en su lugar (el territorio en la sociedad del conocimiento)*, Pontificia Universidad Católica de Chile, Instituto de Geografía, serie GEOLibros, Santiago, Chile, diciembre de 2003.
- , 1996, *Modernidad y territorio*, CEPAL: Cuadernos del ILPES. Santiago, Chile.
- Birbaumer, G. y colaboradores, 2007, *Gerencia de desarrollo territorial. El cambio desde el interior del país*, GTZ y MAG, Asunción, Paraguay, noviembre de 2007.
- CATIE, 2005, *Conductores de crecimiento rural sostenible y reducción de la pobreza en Centroamérica*, Turrialba, Costa Rica, 11-12 de abril de 2005.
- CEPAL-ILPES, 2005, *Propuesta de lineamientos de desarrollo para la comuna y el municipio de Calera de Tango*, VIII Curso Internacional de Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional, Santiago, Chile, noviembre de 2005.

CIRADR: Conferencia Internacional sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural, Porto Alegre, Brasil, marzo de 2006, página web <http://www.icarrd.org>

De Haen, H., 2004, *A Conjuntura Global de Insegurança Alimentar e os Benefícios ligados à Redução da FOME*, FAO, Departamento Econômico e Social, Segunda Conferência Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, Olinda, Brasil, 17–20 de marzo de 2004.

———, 1996, *Special Programme For Food Security (SPFS)*, Rationale, objectives and approach, SPFS/DOC/4-Rev.1, Roma, febrero de 1996.

FAO, 2005, Dirección de Desarrollo Rural, *Un enfoque para el desarrollo rural*, Desarrollo territorial participativo y negociado, junio de 2005.

FAO-RLC, 2006, *Conclusiones de la 29ª Conferencia regional—encuentro con la prensa*. Santiago, Chile, 17 de mayo de 2006.

Gobierno Federal, *Territorios de la Ciudadanía*, Brasilia, abril de 2008, página web <http://www.territoriosdacidadania.gov.br>

Grosso, P. y Toselli, P., 1997, *Desde la ciudad al territorio: la nueva problemática periurbana*, Reforma agraria, colonización y cooperativas, 1997/2, Roma, página web <http://www.fao.org/sd/LTdirect/LR972/w6728t03.htm>

———, 2001, *¿Sistemas agrarios: hacia un nuevo enfoque territorial?* Presentación del taller, Higuerote, Venezuela.

——— y colaboradores, s/f, *Desde el diagnóstico territorial participativo hasta la mesa de negociación: orientaciones metodológicas*, FAO: Servicio de Tenencia de la Tierra, ([paolo.grosso@fao.org](mailto:paolo.grosso@fao.org)) s/f.

Greenspan, A., 2008, *La era de las turbulencias. Aventuras en un nuevo mundo*, traducción de Gabriel Dols Gallardo, Ediciones B, S. A., Barcelona, España.

Graziano da Silva, J., 2004, “Espacio rural y dimensión territorial del desarrollo en los países del MERCOSUR”, en *Temas actuales y emergentes para el análisis económico y la investigación en políticas* (CUREMIS II), vol. I: América Latina y el Caribe, editado por Benjamín Davis, FAO, Departamento Económico y Social, Roma.

- IICA, 2005, *Situación y perspectivas de la agricultura y la vida rural en las Américas*, borrador para discusión, San José, Costa Rica.
- Lahera P., E., 2004, *Política y políticas públicas*, CEPAL, Serie Políticas Sociales, Santiago, Chile, agosto de 2004.
- Silva L., I., 2003, *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*, CEPAL: ILPES, Serie Gestión Pública, núm. 42, Santiago, Chile, noviembre de 2003.
- Schejtman, A., 2009, *Desarrollo territorial rural*, Seminario FAO, Santiago, Chile, 28 de mayo de 2009.
- y Berdegú, J., 2003, *Desarrollo territorial rural*, RIMISP, Santiago, Chile, febrero de 2003.
- SEGEPLAN, Sistema Nacional de Planificación Estratégica Territorial, Marco Conceptual, Guatemala, diciembre de 2005.
- Sen, Amartya, 2000, *Desenvolvimento como liberdade*, Companhia das Letras—São Paulo.
- Treminio Ch., R., 2008, *Planificación territorial para el desarrollo rural y la seguridad alimentaria en Guatemala*, Política e institucionalización, FAO-RLC, Santiago, Chile, agosto de 2008.
- , 2007, *Superando el tradicionalismo político en Nicaragua*, Alfabetas Artes Gráficas (Chile), Managua, Nicaragua, julio de 2007.
- , “Experiencias de agricultura urbana y peri-urbana en América Latina y el Caribe: necesidades de políticas e involucramiento institucional”, FAO: RLCP/TCA, documento 001, Santiago, Chile, noviembre de 2004. <http://www.rlc.fao.org/prior/segalim/aup/pdf/expe.pdf>
- , “Asistencia en el control de calidad de los proyectos del PESA en países de América Latina”, FAO, Santiago, Chile, 2002, <http://www.rlc.fao.org/progesp/pesa/calipesa.pdf>
- , “Consideraciones para un modelo de planeación de campo de proyectos de seguridad alimentaria”, FAO/RLC, Santiago de Chile, 2002, <http://www.rlc.fao.org/progesp/pesa/centroam.htm>

