

Innovación metodológica para lograr la sostenibilidad en un Proceso Planificado de Desarrollo Local

Año
2019

Autores
Chrestia, Mariana; Porras, Erica; Terceño,
Antonio y Porras, José

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Chrestia, M., [et al.] (2019). *Innovación metodológica para lograr la sostenibilidad en un Proceso Planificado de Desarrollo Local*. 1er Congreso Argentino de Desarrollo Territorial. 3ras Jornadas de Desarrollo, las redes locales y el desafío de la innovación en una nueva etapa de la globalización. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Innovación metodológica para lograr la sostenibilidad en un Proceso Planificado de Desarrollo Local

Chrestia, Mariana; Porras, Erica; Terceño, Antonio; Porras, José

Resumen

La problemática de cómo lograr la sostenibilidad en el tiempo en un Proceso Planificado de Desarrollo Local (PPDL), ha sido motivo de amplia discusión en la literatura especializada, en general crítica respecto a su implementación y seguimiento. El presente trabajo intenta contribuir a la solución de esta problemática, a partir de una metodología que contiene elementos innovadores. La misma, de naturaleza participativa, fue diseñada para pequeños y medianos municipios, a partir de trabajos de investigación y experiencias de campo realizadas en la región de influencia de la Universidad Provincial del Sudoeste (UPSOU). Recientemente ha sido perfeccionada a partir de su aplicación al municipio de Tres Arroyos. Esta metodología plantea tres etapas bien definidas: 1) la preparatoria, en la que se establecen las bases metodológicas y de funcionamiento del proceso; 2) la de puesta en marcha, en la que se elabora en forma participativa el Plan Estratégico del Distrito; y 3) la sostenible, correspondiente a la ejecución, seguimiento y actualización de las actividades planificadas. Todos los componentes de la metodología fueron pensados y orientados a lograr que, una vez consensuadas participativamente las actividades del Plan Estratégico, se proceda a su ejecución sistemática y organizada en el tiempo previsto.

En el trabajo se describen, por un lado, las herramientas, estructuras de gestión, y otras recomendaciones metodológicas generales para lograr que un PPDL transite exitosamente la Etapa Sostenible. Por otro, se detallan los interesantes logros obtenidos en el Municipio de Tres Arroyos, donde se puso en marcha, a inicios del año 2013, el Proceso de Desarrollo Estratégico Sostenible de Tres Arroyos (PRODESTA). A la fecha se han culminado las dos primeras etapas y se está transitando el tercer año de la Etapa Sostenible, concretando las actividades planificadas.

Palabras Clave: Planificación Estratégica Territorial, Desarrollo Territorial, Desarrollo Local Sostenible

Introducción

Las iniciativas de desarrollo local (DL) surgieron con fuerza en Argentina desde principios de los noventa. Varios expertos en el tema (Vázquez Barquero, 2000; Boisier, 2004; Cravacuore, Ilari y Villar, 2004; Klein, 2005; Rofman, 2006; Altschuler, 2007), sostienen que esta revalorización de lo local resultó de la conjunción de distintas variables, entre las que se pueden destacar: la apertura de los mercados y el incremento de la competencia, el endeudamiento externo, la privatización de bienes y servicios, la descentralización del Estado con el consecuente traspaso de responsabilidades a los municipios, y la globalización. Todas estas cuestiones condujeron a la aparición de nuevas problemáticas y desafíos hacia el interior de los países en desarrollo, generando la necesidad de abordarlos a nivel local y en forma planificada.

Metodológicamente, según señalan numerosos autores, la temática del DL ha sido abordada principalmente en el marco de la planificación estratégica (McLean y Voytec, 1992; Reese, 1999; Barroso González, 2000; Cotruello Menta, 2001; Böcker Zavaro, 2005; Aramayo, 2006). Incluso, Barroso González (2000) concluye que la planificación estratégica es “el instrumento más eficaz en las políticas de desarrollo local que en este momento se están utilizando en el mundo occidental” (p.45).

Sin embargo, la aplicación de esta metodología, en sus diferentes matices, ha recibido críticas asociadas a los escasos resultados prácticos que obtuvo. En particular, a que generalmente se dedique un gran esfuerzo a la elaboración del Plan Estratégico (PE), y no a la ejecución de las actividades en él propuestas. Por esto, es posible encontrar en la literatura referencias negativas a los PE en términos de: “panacea”, “mito salvador”, “símbolo de modernidad”, “plan obsequio”, “ornamento”, “lista de compras en el shopping center de las carencias”, entre otros (Boisier, 1997; Poggiese, 2000; Arroyo, 2001; CIPPEC-Fundación Grupo Innova, 2005; Rofman, 2006; Bernazza, 2007; Villar, 2007).

Las causas a las que suelen atribuirse estos resultados también son variadas. Entre las más referenciadas se encuentran, por un lado, los cambios en la gestión del GL que en general debilitan el compromiso de dar continuidad al PDDL (Böcker Zavaro, 2005; Bernazza, 2007; Fernández Güell, 2016), y por otro, la falta de liderazgo y voluntad política del GL (Bryson y Roering, 1988; Wheeland 1993, 2003; Reese, 1999; Yory, 2000; Catenazzi y Reese, 2001; Silva Lira, 2003; CIPPEC-Fundación Grupo Innova, 2005; Ander-Egg, 2007; Bernazza 2007; Fernández Güell, 2007, 2016; Quinteros Flores, 2016). Respecto a las consecuencias que la escasa o nula ejecución posterior de las actividades planificadas genera, se cuentan: a) la pérdida de los recursos invertidos en el proceso, b) la frustración de la comunidad, en la que se habían generado expectativas luego incumplidas, y c) la dificultad a futuro de promover un nuevo proceso de desarrollo en el lugar, como consecuencia de esa frustración.

En este marco, el presente trabajo tiene como objetivo contribuir a la solución de esta problemática, mediante la presentación de una metodología para implementar un PDDL en forma participativa, que contiene un conjunto de recomendaciones metodológicas tendientes a lograr su sostenibilidad en el tiempo.

Para ello, en primer lugar se exponen las características salientes de la metodología, y las recomendaciones que se proponen para cada una de las etapas; en segundo lugar, se exponen los resultados obtenidos mediante la aplicación de la misma en una experiencia a escala real, el

Proceso de Desarrollo Estratégico Sostenible de Tres Arroyos (PRODESTA); por último, se presentan las conclusiones finales del trabajo.

Metodología para un PPDL sostenible

Como se indicó, la metodología que aquí se presenta tiene como fin principal contribuir a la sostenibilidad en el tiempo de un PPDL participativo. Si bien con las adecuaciones del caso podría aplicarse a cualquier territorio, al haber sido diseñada a partir de experiencias en pequeños y medianos municipios del sudoeste bonaerense, debiera esperarse que resulte particularmente adecuada para entornos de características similares. Esta metodología, en su versión inicial, fue diseñada por Porras (2013). Luego, a partir de los sucesivos aportes generados por su aplicación en el municipio de Tres Arroyos, está siendo sistematizada y perfeccionada en el marco de una Tesis Doctoral en curso.

En este apartado se presenta, en primer lugar, el encuadre metodológico propio, en el que se describen las etapas en que se divide al proceso, los roles principales que debieran cubrirse a lo largo del mismo, y el enfoque global adoptado. Esto facilitará la interpretación del apartado que sigue, en el que se detallan las recomendaciones metodológicas para cada etapa del PPDL.

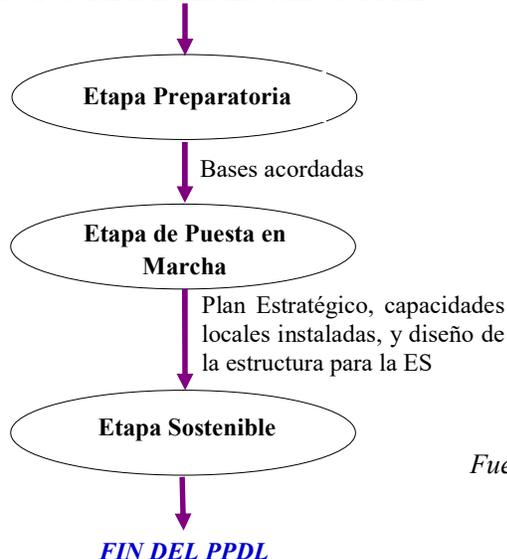
Encuadre metodológico

El proceso y sus etapas

El punto de partida de la metodología que aquí se presenta es la consideración de que la planificación estratégica de un territorio no implica *per se* que el mismo gozará en adelante de un mayor bienestar, ya que el desarrollo propiamente dicho recién se irá alcanzando al avanzar en tiempo y forma en la implementación de las acciones propuestas. Por ello, la metodología asume que la planificación es sólo una parte de un proceso total, al que propone dividir en tres etapas, como se observa en la Figura 1.

Figura 1: Etapas del PPDL

INTENCIÓN DE IMPLEMENTAR UN PPDL



Fuente: Porras (2013)

En la figura, se ha denominado Etapa Preparatoria (EP) a la que comprende todas las actividades iniciales tendientes a acordar las bases generales del proceso, en especial las pautas metodológicas a aplicar.

La etapa siguiente, o de Puesta en Marcha (EPM) tiene como fin la implementación de acciones que buscan lograr tres hitos fundamentales: a) la elaboración participativa del Plan Estratégico (PE), que guiará en adelante al PPDL; b) la formación de profesionales locales en la temática del DL; y c) el diseño de la estructura organizacional que gestionará posteriormente la implementación de las actividades planificadas.

La última etapa que se observa en la figura, la Etapa Sostenible (ES), es aquella en la que, en el horizonte temporal definido, debieran ejecutarse las actividades previstas en el PE ya elaborado, más las que eventualmente pudieran agregarse al mismo.

Roles y actores ideales para desempeñarlos

En una diferenciación detallada, pueden enumerarse varios roles distintos que se distinguen en el transcurso de un PPDL participativo. Sin embargo, a los fines del presente trabajo, es suficiente analizar sólo los tres que resultan ser centrales al proceso: el de Promotor, el de Asesor Metodológico y el de Beneficiario Activo. Como la suerte del proceso depende del adecuado desempeño y complementación de estos tres roles, también es fundamental analizar cuáles serían los actores ideales para cubrir cada uno de ellos. En lo que sigue se describen estos roles y sus respectivos actores ideales.

Por lo general, el primer rol que aparece en escena es el de Promotor. Denominaremos así a quien, frente a la idea de poner en marcha un PPDL (que puede haber surgido de él o no), decide llevarlo adelante, asegurando la provisión de recursos, tanto económicos como humanos, que requerirá su funcionamiento. El actor ideal que esta metodología propone para desempeñar este rol es el Gobierno Local (GL). Esto, porque es el GL quien maneja los recursos públicos, únicos por su naturaleza y magnitud capaces de financiar el proceso; también porque es quien ha sido elegido por la comunidad para que se haga cargo del mejoramiento y crecimiento del distrito; y por último, porque es quien cuenta con los medios y las capacidades para gestionar, luego de la planificación, la eventual financiación y ejecución de las actividades propuestas (más allá de las que eventualmente puedan ejecutar las instituciones locales).

Por lo general⁵, una vez que el Promotor decide dar inicio al PPDL, se pone en contacto con quien él decide que cumplirá adecuadamente el rol de Asesor Metodológico (AM). Daremos este nombre genérico a quien(es) aportará(n) al proceso su experiencia y conocimientos específicos en DL y en especial, la metodología del PPDL. Se propone aquí que el actor ideal para desempeñarse como AM sea la Universidad de la Región, o sea aquella cuya zona de influencia incluye el territorio a desarrollar. Por supuesto, siempre que esa Universidad cuente con expertos en DL. Este actor es ideal como AM, dado que: a) posee identidad local; b) sus traslados al territorio no exigirían demasiados recursos; y c) su conocimiento previo del distrito

⁵Si bien este es el caso más habitual, en la práctica puede suceder que estos actores no aparezcan en el PPDL de manera secuencial como aquí se plantea, sino que lo hagan simultáneamente, o incluso en orden inverso. De todas maneras, esta cuestión es más bien anecdótica, y no genera ningún impacto sobre la marcha del proceso.

permitiría a sus agentes manejarse con mayor idoneidad, y eventualmente evitar el gasto de tiempo y recursos exigidos para la elaboración de un diagnóstico que raramente aporta datos que los lugareños ignoren.

Una vez iniciada la EPM, específicamente al momento de comenzar la actividad de planificación participativa, otro rol debe entrar en escena: el Beneficiario Activo⁶. Éste, en representación de la comunidad objeto de desarrollo, participa en la elaboración del PE y en su actualización permanente, legitimando, pero sobretodo garantizando la pertinencia local de su contenido, es decir, su capacidad de satisfacer los anhelos y problemáticas de la comunidad. Los actores ideales para desempeñarse en este rol son los representantes de todas las instituciones locales. Las razones son varias: a) una invitación abierta a participar a todos los miembros de la comunidad, buscando participación plena, por distintos motivos en la práctica no resulta viable ni eficaz; b) una convocatoria limitada personalidades locales destacadas, plantea el complejo problema de justificar cada elección y cada eventual descarte; c) los responsables institucionales poseen, por lo general, una vocación de servicio y disposición a trabajar por el bien común.

En adelante se hablará indistintamente de roles o actores, refiriéndonos siempre a los ideales aquí señalados.

Enfoque metodológico global

El presente trabajo asume que la temática de la planificación estratégica ha sido extensamente abordada en la literatura, por lo que ya existirían conocimientos suficientes acerca de cómo llevarla a cabo. Por esto, aunque algunas recomendaciones irán en esta línea, el enfoque metodológico se centra principalmente en maximizar las posibilidades de sostenibilidad en el tiempo del proceso, teniendo en cuenta otra variable poco explorada: la eventual deserción de los actores ideales. Aquí se plantea que es importante evitar que esto ocurra por las consecuencias que sufriría el PDL de no contar con ellos. Analizando caso por caso: a) la deserción del Promotor implicaría la suspensión de los recursos que requiere el funcionamiento del proceso; b) la del AM erradica al agente externo capaz de facilitar la comunicación no siempre fluida –y de mejorar el vínculo– entre el Promotor y los Beneficiarios Activos; y c) la de los representantes de la comunidad a través de sus instituciones, retira legitimidad al proceso y garantía de pertinencia local de cualquier futura propuesta.

Recomendaciones metodológicas

En este apartado se detallan las recomendaciones metodológicas para el buen funcionamiento del PPD. Para un mejor ordenamiento, las mismas se agruparán dentro de las etapas donde deberían ser consideradas.

Recomendaciones para la EP

⁶En contraposición, los Beneficiarios pasivos son los habitantes que, si bien no participan del PPD, son destinatarios de las mejoras que genera su marcha.

En primer lugar, se sugiere dar a esta etapa la importancia que merece, y que raramente se menciona en la bibliografía. La advertencia global es que, previo a la firma del convenio que ligará al AM al proceso, éste discuta con el Promotor la totalidad, en el mayor detalle posible, de la metodología que propone aplicar, y que luego, en la medida de lo posible, estos detalles estén volcados en el documento. Se trata de una inversión a futuro que permitirá conseguir un mejor entendimiento entre estos dos actores, y un más eficiente proceso de desarrollo. Cuantas más condiciones metodológicas y operativas el AM llegue a consensuar en esta etapa, bajo el supuesto que lo que sugiere es adecuado, mayores serán las garantías de que el proceso se sostenga en el tiempo. Además de los distintos aspectos metodológicos, se deberá consensuar:

Objetivo general y horizonte de tiempo del PPDL. Es esencial en un proceso de planificación estratégica fijar desde el inicio el objetivo mismo de la planificación (es decir, si el desarrollo será sectorial o integral, definiendo las áreas de interés para el proceso), y el tiempo en el que se espera alcanzarlo.

Alcance geográfico y demográfico. Esto implica delimitar el territorio de interés a los fines del desarrollo y los destinatarios (Beneficiarios) de las futuras actividades.

Liderazgo del Promotor. Se sugiere aquí que el liderazgo del PPDL sea asumido desde el primer instante por el GL, para que la comunidad identifique claramente el proceso con el estado municipal. Experiencias previas propias demuestran que hay una tendencia a que la comunidad asocie el avance del proceso a la acción del AM. Esto resta al GL incentivos para continuar en su rol de Promotor, pudiendo en casos extremos ser la causa principal de su deserción.

Vinculación del AM. Es fuertemente recomendable que en esta etapa se plasme, al menos, la intención de mantener al AM durante todo el proceso (hasta finalizar la ES). Esto por un lado mostraría el compromiso del Promotor con el proceso, y por otro reforzaría la participación del AM de dos maneras principales: pondría mayor cuidado en verificar la viabilidad de las actividades planificadas, y sería corresponsable en la eventual situación en que la ES no se concrete.

Conseguir apoyo de los políticos locales. La aprobación unánime o mayoritaria del PPDL por parte de los Concejales de los diferentes partidos locales, puede resultar fundamental a futuro para la sostenibilidad del proceso, en particular ante eventuales cambios electorales. Incluso, de ser posible, resulta aconsejable que el momento de poner en marcha el PPDL encuentre al GL iniciando su mandato⁷.

Disponer o proponer el armado de un Plan de Ordenamiento Territorial (POT). Haber definido la futura “imagen” del distrito permite al PPDL ordenarse según esa lógica. Convendría entonces que el AM proponga al GL que de ser necesario se actualice el POT, y de no existir, se elabore.

Lo expuesto es una síntesis ilustrativa de los temas que en una EP bien realizada se deben convenir. Claramente, esto exige una importante negociación y consenso, donde el AM deberá convencer a los interlocutores del GL de las razones y bondades de las distintas cuestiones metodológicas que se recomiendan.

⁷ Así, y dado que la EPM tiene una duración de dos años, se asegura su permanencia durante el primer año de la ES.

Recomendaciones para la EPM

Prediagnóstico inicial. Es común que la planificación estratégica comience con la realización de un diagnóstico, para conocer el punto de partida. Sin embargo, un trabajo minucioso como el que suele plantearse requiere una inversión significativa de tiempo y recursos. Si el AM es desempeñado por el actor ideal, tendrá conocimiento previo del territorio, que sumado al de los miembros del GL que actúen como interlocutores iniciales (por ejemplo, los representantes de las distintas áreas municipales), suele resultar suficiente. Además, para la buena marcha del proceso no es imprescindible plasmar el diagnóstico en un documento. Esta recomendación se basa en la experiencia previa de que en un municipio pequeño o mediano, es difícil que un diagnóstico coordinado por un asesor externo arroje datos significativos que no sean conocidos o al menos intuitos por el habitante medio, y menos aún por el GL. Incluso ha sucedido que frente a discrepancias, los referentes locales descrean de la validez de los datos relevados.

Elección de los Ejes Estratégicos⁸. Aunque no sea el formato más elegante y/o riguroso, se recomienda elegir los Ejes Estratégicos en concordancia con cada una de las áreas municipales involucradas en las áreas de desarrollo elegidas. Esto facilitaría el avance de la ES, ya que los referentes de estas áreas serían luego los responsables directos de la ejecución de la mayoría de las actividades contenidas en los respectivos Ejes Estratégicos.

Formato de participación. Para evitar la deserción de los Beneficiarios Activos es importante que durante la elaboración del PE se evite el agotamiento de los participantes, permitiéndoles “reservar energía” para una futura participación durante la ES. La premisa es lograr que el proceso de participación demande la menor cantidad de tiempo y esfuerzo posibles, alcanzando la mayor sensación de resultados obtenidos.

Trabajar con una propuesta base de planificación. Como corolario de lo anterior, la elaboración previa de un borrador de planificación que luego se ponga a consideración de las instituciones participantes, resulta ser un mecanismo eficiente para reducir significativamente el tiempo de trabajo en los talleres. Al no partir de una “hoja en blanco”, la actividad de los participantes en los talleres participativos se centra en consensuar y enriquecer la propuesta preliminar (en cada Eje Estratégico), permitiendo agregados, modificaciones, o incluso eliminaciones, camino a obtener el PE. Respecto a la elaboración de la propuesta base, se recomienda que esta planificación preliminar esté a cargo, entre otros, del AM y de los responsables de los Ejes Estratégicos respectivos. Estos dos actores aportan al documento, por un lado el rigor metodológico, y por el otro el conocimiento técnico del tema, además de una percepción ajustada de la factibilidad de cada actividad potencial.

Formación de profesionales locales en DL. La capacitación de expertos en la temática del DL permitirá incorporar a futuro a agentes locales a la gestión del PPDL. Estos agentes podrían durante la ES, en estrecha vinculación con el AM, desempeñar idóneamente las actividades de coordinación y vinculación entre los actores, en el día a día.

Diseño de la estructura de gestión para la ES. Es conveniente, al finalizar la EPM, dejar sentado por escrito el diseño de la estructura de gestión para la etapa siguiente, anticipando a los representantes de las instituciones que formarán parte de ella –lo que implica que se requerirá su

⁸Éstos son los grandes temas en que se subdivide al PE: Educación, Salud, Producción, Medioambiente, etc.

participación también durante la ES—. Esto puede resultar ser un gran agente motivador, y a su vez una garantía de continuidad del proceso.

Recomendaciones para la ES

Formalización de la estructura de gestión de la ES. En la EPM se debiera asegurar la participación de los tres actores ideales en la estructura de gestión de la ES. Para ello, resulta útil y conveniente dejar esa estructura plasmada en el documento final de la EPM. Más adelante se presentará la estructura de gestión del PRODESTA para la ES, como ejemplo de un diseño posible para esa tarea.

Flexibilidad del PPDL. Un proceso de estas características tiene en general una duración prolongada (usualmente entre 10 y 15 años). En este mundo cambiante no sería aconsejable obligarse a ejecutar si y sólo si las actividades contenidas en el PE original. Parece más razonable incluir en el tiempo modificaciones a las mismas, agregar algunas, e incluso eliminar otras. Esto se logra planteando un proceso flexible, con formato de “ventanilla abierta”, que permita realizar actualizaciones en todo momento. Esto hace imprescindible la participación de la comunidad en esta etapa: son los Beneficiarios Activos quienes otorgan legitimidad a cualquier cambio que se le haga al PE original.

Seguimiento del proceso. Para evaluar –y oportunamente divulgar– la correcta marcha del proceso durante la ES, es deseable el uso de mecanismos simples. Por ejemplo, la elaboración de un informe anual de avance en el que conste a grandes rasgos el grado de ejecución de las actividades planificadas, además de otros hechos importantes acontecidos en el año. Es recomendable acompañar esta etapa con una página web del proceso, donde además de publicar estos informes, se comuniquen periódicamente las novedades y resultados alcanzados.

Situación actual y logros obtenidos en PRODESTA

A título ilustrativo, los principales hitos y avances ocurridos en el marco del Proceso de Desarrollo Estratégico Sostenible de Tres Arroyos (PRODESTA), donde se ha aplicado gran parte de la metodología indicada aquí, se listan a continuación:

2013-2014: se llevan a cabo charlas preliminares entre agentes del municipio de Tres Arroyos y representantes del Centro de Emprendedorismo y Desarrollo Territorial Sostenible (CEDETS), centro asociado entre la UPSO y la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC PBA)

2014: se firma el convenio marco y los respectivos convenios específicos que formalizan la puesta en marcha del PRODESTA. De allí en adelante, se firman convenios sucesivos entre ambas instituciones, algunos para dar continuidad a la participación del CEDETS, y otros para concertar actividades de desarrollo propiamente dichas

2014-2015: Se dicta en Tres Arroyos el ciclo complementario (dos años) de la Licenciatura en Desarrollo Local y Regional (LDLyR), ofrecido por la UPSO

2014-2015: se elabora la propuesta base del PE para consensuar en los talleres participativos, en un trabajo conjunto entre los responsables naturales de cada Eje Estratégico y el CEDETS en su rol de AM

2015: se llevan a cabo los talleres participativos, a niveles estratégicos y operativos, convocando a los referentes institucionales del distrito (participaron activamente alrededor de 150 instituciones locales)

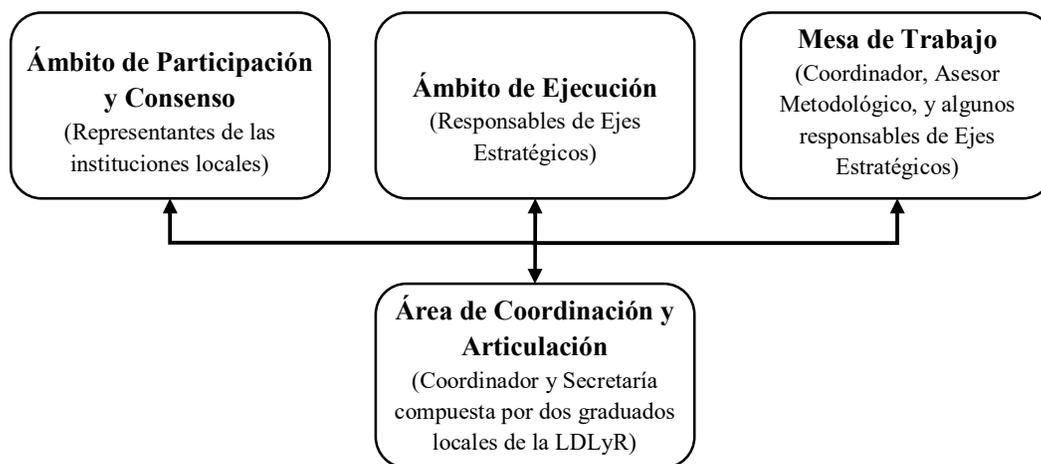
2015: se elabora el “Plan Estratégico Tres Arroyos 2015-2030”

2016: se pone en marcha la ES del PRODESTA, y se lanza la respectiva página web

2016: se formaliza la estructura de gestión de la ES, que puede observarse en la Figura 2

2016 a la fecha: se elaboran y difunden los informes anuales de avance. Actualmente, el PRODESTA se encuentra transitando el tercer año de la ES, con todos los actores ideales participando. El grado de ejecución de las actividades planificadas es muy bueno, y nuevas actividades se agregan periódicamente (provenientes tanto de áreas municipales, como de instituciones del distrito). Todo parece indicar una buena marcha del proceso, y marcar un avance ordenado y significativo hacia 2030.

Figura 2: Estructura de gestión para la ES del PRODESTA



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Uno de los aportes principales del trabajo es su enfoque novedoso, que conduce a recomendaciones metodológicas que buscan evitar la deserción de los actores ideales durante la ES. Aquí se insiste en remarcar la importancia de cada una de las etapas del proceso, en lugar de centrar la discusión en la planificación estratégica, como suele ocurrir en general. Por último, lo expuesto plantea en forma implícita que la presencia de voluntad política sería una condición necesaria pero no siempre suficiente para lograr la sostenibilidad de estos procesos. En muchos casos, la voluntad de los otros actores también cuenta.

Bibliografía

Altschuler, B. (2007). *Las teorías del desarrollo y el surgimiento de las teorías sobre desarrollo local y endógeno*. Módulo 1, Clase 3, Diplomatura Superior en Desarrollo Local y Economía Social, FLACSO, Mimeo.

Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen.

Aramayo, O. (2006). *Manual de planificación estratégica* (Publicación interna). Universidad de Chile, Instituto de Comunicación e Imagen.

Arroyo, D. (2001). *Las micro regiones como instrumento para el desarrollo local en Argentina*. Ponencia presentada al VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.

Barroso González, M. (2000). *Planificación estratégica e instrumentos de desarrollo local: aplicación en el ámbito onubense*. Diputación Provincial de Huelva.

Bernazza, C. (2007). *La planificación gubernamental en Argentina. Experiencias del período 1974-2000 como puntos de partida hacia un nuevo paradigma* (Tesis doctoral). FLACSO, Buenos Aires, Argentina.

Böcker Zavaró, R. (2005). *Desarrollo, planificación estratégica y corporativismo local: el caso de Mar de Plata, Argentina* (Tesis Doctoral). Universitat Rovira i Virgili, Reus, España.

Boisier, S. (1997). *Rol de la empresa y del Estado para la regionalización*. Ponencia presentada en el Seminario: Acción Pública y Privada para la Regionalización de Chile, Santiago de Chile, Chile.

_____ (2004). Desarrollo territorial y descentralización: el desarrollo en el lugar y en las manos de la gente. *Revista Eure*, 30(90), 27-40.

Bryson, J. M., & Roering, W. D. (1988). Initiation of strategic planning by governments. *Public Administration Review* 48(6), 995-1004.

Catenazzi, A. y Reese, E. (2001). La construcción de estrategias de desarrollo local en las ciudades argentinas. *Pobreza Urbana y Desarrollo*, N° 20. IIED-América Latina, Buenos Aires, Argentina.

CIPPEC-Fundación Grupo Innova (2005). Hacia la planificación estratégica. Documentos de trabajo: Autor.

Cotorruelo Menta, R. (2001). Aspectos estratégicos del desarrollo local. En A. Vázquez Barquero y O. Madoery (eds.). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario: Ediciones Homo Sapiens.

Cravacuore, D.; Ilari, S.; Villar, A. (2004). *La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas*. Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.

Fernández Güell, J. M. (2007). 25 años de planificación estratégica de ciudades. *Ciudad y territorio: Estudios territoriales*, 39(154), 621-637.

_____ (2016). *Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos*. Nueva edición revisada y aumentada. Barcelona, España: Editorial Reverté.

Klein, J. L. (2005). Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal. *Revista Eure*, 31(94), 25-39.

McLean, M. y Voytec, K. (1992). *Understanding Your Economy. Using Analysis to Guide Local Strategic Planning*. New York, Estados Unidos: Routledge.

Poggiuese, H. (2000). *Desarrollo local y planificación Intersectorial, participativa y estratégica. Breve revisión de conceptos, métodos y prácticas*. Ponencia presentada en el II Seminario Internacional: Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Desarrollo Local y Gestión Tecnológica, Buenos Aires, Argentina.

Porras, E. (2013). *Propuesta metodológica para potenciar el desarrollo local en pequeños y medianos municipios urbano-rurales del sudoeste bonaerense* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional del Sur, Buenos Aires, Argentina.

Quinteros Flores, C. (2016). ¿Enfoque estratégico en la gestión territorial?: Una mirada al desarrollo local desde un municipio “modernizado”: el caso de la provincia de Melipilla en Chile. *Enfoque*, 8(1), 1-14.

Reese, E. (1999). *Planes Estratégicos: Limitaciones y Oportunidades*. Disponible en: http://www.vecinosvalladolid.org/IMG/pdf/Reese_Eduardo-Planes_Estrategicos_limitaciones_y_oportunid.pdf. Recuperado el 5 de Marzo de 2010.

Rofman, A. (2006). El enfoque del desarrollo local: conflictos y limitaciones. En: Rofman, A.; Villar, A. (Comps.), *Desarrollo Local. Una revisión crítica del debate* (pp. 37-58). Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial.

Silva Lira, I. (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. *CEPAL, Serie Gestión Pública*, 42(76), 1-99.

Vázquez Barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. *Revista Eure*, 26(79), 47-65.

Villar, A. (2007). *Desarrollo económico local: perspectivas, estrategias e instrumentos*. Módulo 2, Clase 11, Diplomatura Superior en Desarrollo Local y Economía Social, FLACSO, Mimeo.

Wheeland, C. (1993). Citywide Strategic Planning: An Evaluation of Rock Hill's Empowering the Vision. *Public Administration Review*, 53(1), 65-72. doi:10.2307/977278

_____ (2003). Implementing a community-wide strategic plan: Rock Hill's Empowering the Vision 10 years later. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 46-69.

Yory, C. M. (2000). La planificación estratégica y la participación de los actores sociales locales. *Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 1(1), 31-40.