

Conocimientos tacitos y desarrollo rural. Aportaciones a la aplicación del programa de desarrollo rural de Aragón 2007-2013 (y II)

José Luis Andrés Sarasa*

III. Capacidad local de creación de empleo y diversificación

Esta directriz estratégica comunitaria se propone “que los recursos que se asignen al eje 4 (Leader) deben contribuir a la consecución de los objetivos prioritarios de los ejes 1, 2 y, sobre todo, 3, pero también al objetivo prioritario horizontal de mejorar la gobernanza y movilizar el potencial de desarrollo endógeno de las zonas rurales.

La ayuda que se dispone a través del eje 4 abre la posibilidad de combinar los tres objetivos (competitividad, medio ambiente y calidad de vida/diversificación) en el contexto de una estrategia de desarrollo local comunitaria basada en las necesidades y características locales. Mediante fórmulas integradas en las que participen los agricultores, los silvicultores y los demás agentes del mundo rural es posible salvaguardar y realzar el patrimonio natural y cultural local, sensibilizar a la población sobre la importancia del medio ambiente y promocionar los productos típicos locales, el turismo y los recursos y energías renovables e invertir en ellos.

Para acometer estas prioridades, se anima a los Estados miembros a dar primacía a actuaciones básicas. Entre esas actuaciones básicas podrían contarse las siguientes: desarrollar la capacidad local de cooperación y animación y fomentar la adquisición

* Catedrático de Geografía Humana. Universidad de Murcia.

de cualificaciones, para ayudar a movilizar el potencial local; alentar la cooperación entre el sector privado y el sector público. En particular, Leader seguirá desempeñando un papel importante en la incentivación de planteamientos innovadores de desarrollo rural y de la cooperación entre el sector privado y el público; fomento de la cooperación y las innovaciones. Iniciativas locales como Leader y las medidas de diversificación pueden ser fundamentales para dar a conocer ideas y planteamientos nuevos a las personas, alentar la innovación y el espíritu de empresa y fomentar la participación y la inclusión base económica y a fortalecer el tejido socioeconómico de las zonas rurales”.

Antes de exponer el cuestionario que se somete a reflexión, parece interesante puntualizar que la Comisión Europea, a través de la Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural¹ hace una afirmación que otorga extraordinario valor a la metodología utilizada en nuestra investigación y a los objetivos propuestos para este trabajo: “Invertir en capital humano y en su capacitación es vital para explotar las oportunidades de crecimiento y empleo en las zonas rurales. Son factores que trascienden al conjunto de las actividades de desarrollo rural ya que puede: permitir la adaptación del agricultor a una agricultura más atenta a los imperativos del mercado; dar impulso a nuevas formas de vender o de hacer frente al riesgo inherente a los mercados competitivos; elevar los índices de actividad económica y de empleo; animar a la creación de microempresas; facilitar la innovación y la implantación de I+D; fomentar el dinamismo empresarial; perfeccionar la gestión de los procesos de la cadena agroalimentaria; impulsar la aceptación y el uso de las TIC; hacer uso de las oportunidades que ofrecen mejores infraestructuras locales y la gestión ecológica del suelo”.

Un texto que conduce a una importantísima conclusión: para invertir en capital humano y en su capacitación la premisa fundamental es conocer ese capital, sus capacidades, sus intereses y sus relaciones con el espacio en el que está inmerso. El hecho de que en este apartado vayamos a investigar acerca de sus conocimientos tácitos para la creación de empleo y diversificación rural, el cuestionario que sometemos a reflexión se ve condicionado por un punto del citado documento que se plantea cómo el desarrollo rural puede cumplir los objetivos de la estrategia de Lisboa, propone media docena de puntos y el último lo dedica concretamente al contenido de la Prioridad que nos ocupa en los siguientes términos: “La diversificación de actividades dentro y fuera de las explotaciones puede contribuir al crecimiento y al empleo en las zonas rurales. El turismo, la artesanía y otras actividades de esparci-

miento son sectores en pleno auge en muchas regiones. Las medidas de desarrollo rural pueden ser de utilidad: sosteniendo la reestructuración agrícola, en especial en los nuevos Estados miembros; animando a los agricultores en condiciones de semi-subsistencia a acercarse al mercado e incrementar sus ingresos (otro aspecto de relieve en los nuevos Estados miembros); apoyando el desarrollo de microempresas (por ejemplo, mediante la adquisición de material, la formación y la asistencia) valorizando el saber tradicional; introduciendo servicios de atención infantil: la ausencia de guarderías en las zonas rurales puede obstaculizar la entrada de las mujeres en el mercado de trabajo; favoreciendo iniciativas de cooperación: en muchas zonas rurales, las mujeres han creado iniciativas de cooperación para ofrecer asesoramiento y promover productos locales y regionales de calidad”.

En razón a cuanto se desprende de ambos documentos y dada la trascendencia del enunciado del apartado, se elabora un amplio cuestionario acomodado a las especificidades de nuestros interlocutores en relación con su territorio. Un cuestionario que permite reflexionar abiertamente sobre aspectos tales como la capacidad de movilizar las sinergias locales, la nueva formación, la cooperación en sentido amplio, la gobernanza local, acciones capaces de diversificar la economía local, sensibilidades ante el desarrollo, innovación, espíritu de empresa, agricultura y economía rural.

1. Factores capaces de movilizar el potencial local

Para entender el por qué se introduce esta cuestión es preciso recordar que la Comisión Europea en su Comunicación al Consejo Europeo de Primavera: Trabajando juntos para el crecimiento y el empleo², en su apartado nº 2 propone construir una asociación europea con el objetivo de facilitar y acelerar la aplicación de las reformas necesarias para impulsar el crecimiento y el empleo, señala tres factores fundamentales si se quiere obtener resultados concretos y rápidos: conseguir la colaboración de los distintos participantes, la movilización y el esfuerzo colectivo son las claves de la Asociación; asegurarse de que todas las partes involucradas asumen estos objetivos y reformas; reorientar la actividad hacia objetivos prioritarios y visibles, sostenidos por acciones concretas que impulsen el crecimiento y el empleo.

En torno a estos factores fundamentales y con el propósito de alcanzar resultados concretos y rápidos se consiguen unas jugosas reflexiones. Hay unanimidad al considerar que existe un pequeño sector empresarial muy dinámico pero excesivamente supeditado a acciones exógenas, falta darle el impulso que le haga implicarse en

(2) COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2005): *Trabajando juntos por el crecimiento y el empleo. Relanzamiento de la estrategia de Lisboa*. Comunicación al Consejo Europeo de Primavera. COM (2005) 24. Bruselas. Pp. 15.

un proyecto común y olvidar los duros procesos de reconversión de los que ha sido testigo en los últimos años: minera, agroindustrial, ganadera, silvícola. Es importante favorecer la creación de empresas que presten los servicios necesarios a la pequeña empresa familiar, que si con su saber hacer pueden ser capaces de elaborar productos competitivos, instalarse en polígonos industriales, incluso innovar su tecnología, adolece de la capacidad para la gestión e introducirse en circuitos de comercialización, factor que anula las anteriores capacidades.

Sin embargo, ante el principio básico según el cual para alcanzar el éxito global es necesaria la acción de todos y cada uno de los actores locales aparecen las dudas para superar este reto. Dudas que están suficientemente justificadas, por una parte han contemplado la sucesiva desaparición tanto del tejido industrial como del artesanal, hasta el punto de que en muchos municipios es imposible la reorientación de las actividades por cuanto “hoy las ocupaciones principales son pensionistas y la construcción por efectos de la segunda residencia”. No hay tejido productivo aunque se tenga diseñado el polígono industrial que está a la espera de la llegada de una empresa exógena. A esta situación se une el retroceso agrícola y ganadero y las perspectivas de conseguir la colaboración local se presentan muy pesimistas, pero no por ello dejan de relatar la existencia de proyectos muy interesantes. Esta situación ha inducido a que algunos emprendedores locales se han marchado a la capital de la provincia o a otros municipios mejor localizados respecto de las infraestructuras para localizar su empresa, fenómeno que ha conducido a una pequeña concentración industrial en alguno lugares a los que se conocen como “subpolos”. Incluso se está produciendo cierta deslocalización intermunicipal.

El pasado minero y agroindustrial domina toda iniciativa de generar empleo, se piensa en una reconversión de la minería y de la agroindustria, a las que se une como una actividad emergente el turismo, que podría utilizar las infraestructuras industriales obsoletas como instrumentos de desarrollo de un turismo con serias dificultades para generar empleo. La escasa actividad comercial y de los servicios hace pensar en un pasado que sin duda fue mejor, que la crisis encontró importantes aliados en la nula diversificación de actividades, la exclusiva dependencia de una sola empresa, que además era exógena, acarreó un declive que hoy se muestra como irreversible.

Confirmada la precaria diversificación de actividades económicas de la que depende la capacidad de crear empleo, se hace obligado averiguar las acciones que se están llevando a cabo a favor de invertir una economía casi de subsistencia por la que pasan muchos municipios. En este sentido se descubren como dos vías complementarias, por una parte se proponen rutas en torno a la transversalidad del turismo rural,



Empresa Pyrsa de Monreal del Campo.



Primeras empresas que se instalaron en el polígono agroalimentario de Calamocha.

y, por otra, se plantea diversificar a través de la trazabilidad de la producción agrícola y ganadera. A estas dos vías se añaden la aludida reconversión de los trabajadores en la minería, la creación de servicios para mayores y el mantenimiento de una artesanía en torno a productos específicos locales: madera, micología, conservas, minerales (alabastro), derivados de la ganadería.

Se llega a la conclusión de que la diversificación tropieza con serias dificultades derivadas de la situación de las infraestructuras pero también de que toda posibilidad de desarrollo provenga de una actividad emergente como es el turismo rural, sin olvidar que buen número de los activos que están ocupados en la construcción lo hacen en lugares distintos del propio municipio. Sería interesante proponer proyectos a favor de crear empleos para la mujer y los jóvenes a través de actividades paralelas o relacionadas con el turismo. En resumen, faltan condiciones que hagan atractivo emprender la diversificación económica provincial a corto plazo, además, siempre se buscan resultados inmediatos, cuando es bien sabido que los efectos de los esfuerzos diversificadores hay que esperarlos a medio y largo plazo, circunstancia que determina que los empresarios locales no apuesten por nuevos sectores de actividad e incluso por abordar la modernización de sus empresas, en muchos casos supondrá el paso definitivo de mera artesanía familiar hasta convertirse en industria distribuidora de productos competitivos. A todo ello debe añadirse que en la ciudad la diversificación afecta a la economía, los servicios y la cultura ofreciendo mayor calidad de vida, todo ello conduce al fatalismo de afirmar que los pueblos pequeños sin recursos tienen un futuro muy simple: prestar viviendas para vacaciones.

2. Formación adecuada a los nuevos retos

Como se ha hecho en puntos anteriores, para entrar a debatir sobre una cuestión tan trascendental es preciso concienciar sobre la verdadera importancia de la formación en todo proceso, de la trascendencia que en el futuro inmediato va a tener la educación permanente. Las referencias a las políticas que se proponen a nivel de la UE en el medio rural cobran particular importancia por cuanto han de saber conjugar los conocimientos tácitos con los codificados, esa será la verdadera modernización de los saberes en nuestras tierras. Esta conjugación ha de tener un impacto importante en los niveles de empleo de los trabajadores de edad avanzada y los de las mujeres. El nivel de incardinación de saberes tácitos y codificados, incluido el espíritu empresarial, son los principales determinantes de la empleabilidad y la facultad de adaptación en pequeñas empresas a partir de su actividad artesanal. La participación en la formación profesional continua a lo largo de toda la vida profesional debe ser el objetivo prioritario de todo desarrollo. Superado este reto el resto ofrece mucha menos resistencia.

La Comunicación de la Comisión³: Un marco coherente de indicadores y puntos de referencia para el seguimiento de los avances hacia los objetivos de Lisboa en el ámbito de la educación y la formación, nos recuerda en su apartado 2.3.- Convertir en realidad el aprendizaje permanente: “El aprendizaje permanente es esencial, no sólo para la competitividad, la empleabilidad y la prosperidad económica, sino también para la inclusión social, la ciudadanía activa y la realización personal de los que viven y trabajan en la economía del conocimiento.

La participación en la educación y la formación se produce en entornos diversos y por distintos medios, como las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Se considera imprescindible finalizar al menos la enseñanza secundaria superior para realizar una carrera profesional y participar plenamente en el aprendizaje permanente. El Consejo ha adoptado un punto de referencia para que, de aquí a 2010, al menos el 85% de los jóvenes puedan finalizar la enseñanza secundaria superior. El Consejo ha hecho hincapié en la actualización y mejora de las competencias de los adultos, adoptando un punto de referencia que prevé un índice de participación del 12,5% de la población adulta en el aprendizaje permanente de aquí a 2010”.

Este mismo documento da un paso más al plantear en su punto 2.6.- Modernizar la educación y la formación profesional: “ El proceso de Copenhague, que busca una cooperación reforzada en materia de educación y formación profesionales, propone que las reformas y las inversiones se centren, entre otros, en los siguientes aspectos: mejorar la imagen y el poder de atracción de la vía profesional para los empresarios; incrementar la participación en la EFP, y mejorar la calidad y flexibilidad de la educación y formación profesionales iniciales”.

Según el informe “Empleo y futuro”⁴ un compromiso urgente y coordinado de las empresas y de las administraciones públicas con la innovación y la formación podría tener como fruto la generación de entre 10 y 14 millones de empleos en Europa hasta 2010. En este estudio, se analizan los catalizadores necesarios para un mayor crecimiento económico y para la creación de empleo en Europa, y se propone un plan de acción para lograr estos objetivos. Al abordar los quince sectores de alto crecimiento con más posibilidades de liderar el mercado de empleo, se percibe la necesidad de combinar este proceso con un esfuerzo en formación e innovación”.

(3) COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2007): Un marco coherente de indicadores y puntos de referencia para el seguimiento de los avances hacia los objetivos de Lisboa en el ámbito de la educación y la formación. COM (2007) 61 final. Bruselas.

(4) DAIMLER (Europa Press 22-11-2005): Boletín 199. educawed.com.

En esta situación urge entrar en el instrumento clave que puede y debe propiciar el cambio y apostar por la competitividad: la formación que debe tener la principal potencialidad del territorio, esto es, la población que ha de llevar a cabo todas las acciones enunciadas. Los juicios más certeros y mejor justificados caen como verdaderas losas. No solo para mejorar la competitividad de la agricultura y la silvicultura, que son las propuestas de la Prioridad comunitaria que justifica este trabajo, sino para afrontar todo cuanto se lleva dicho hasta aquí. Se descubre una preocupante coincidencia muy generalizada entre todos los interlocutores en el sentido de que en los últimos años a nivel de enseñanzas profesionales ha habido un exceso de oferta formativa, escuelas taller, planes derivados de los programas Leader, acciones sindicales para la reconversión, etc., etc., Sin embargo esta abundante oferta formativa se ha reflejado de forma muy escasa en la realidad económica del municipio, los más jóvenes se cansan de hacer cursos y cursillos y los más mayores, que precisan de una actualización formativa ante las nuevas ofertas y demandas, lo que en realidad necesitan es un empleo y una formación adecuada a su ocupación, pero la precariedad de los contratos y la escasa preocupación de las empresas llevan al fracaso toda acción por falta de orientación.

Esta preocupación se incrementa cuando se analizan los juicios que aportan acerca del actual sistema educativo y la red de transporte escolar. No hay población preparada para el presente y tampoco la habrá para el futuro. No hay nada que permita comprobar la conexión entre conocimientos tácitos y conocimientos codificados, no se percibe la relación entre saber hacer e innovación que genere un importante autoempleo. Junto a todo tipo de formación profesional relacionada con las peculiaridades locales es preciso introducir un cambio cultural en todos los sentidos que rompa el conformismo de reclamar formación geriátrica, porque hay muchos viejos, o en actividades turísticas, porque todo el mundo piensa en turismo.

3. Gobernanza local para el desarrollo

El Dictamen del Comité de las Regiones “La gobernanza en el consenso europeo sobre la política de desarrollo”⁵ trae dos consideraciones de suma trascendencia para nuestros objetivos. En primer lugar considera que la gobernanza democrática es la base que permitirá alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y se debe entender en sentido amplio, y que una mejor gobernanza es fundamental para el éxito de la política de desarrollo. El elemento clave de la buena gobernanza con-

(5) DIARIO OFICIAL DE LA UNIÓN EUROPEA (C 197/09): Dictamen del Comité de las Regiones “La gobernanza en el consenso europeo sobre la política de desarrollo”. C 197/53.



Secadero Sierra Palomera de Monreal del Campo.



Matadero de Calamocha.

siste en reconocer que las decisiones se toman mejor en el nivel más cercano posible a los ciudadanos. En segundo lugar considera que es claramente insuficiente señalar “el papel esencial que pueden desempeñar las autoridades locales en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio”, cuando la gobernanza requiere, en todos los niveles de poder de un país, unas modalidades de gobierno inspiradas en los principios de transparencia y participación de la población, dentro del respeto del principio de subsidiaridad: la Comunicación de la Comisión deberá, pues, aplicarse con arreglo a los siguientes principios: a) la gobernanza debe plasmarse en el establecimiento de unos entes locales creíbles y competentes, que puedan personificar ante sus conciudadanos los progresos de una descentralización democrática que contribuya al respeto de sus derechos y a la satisfacción de sus necesidades; b) todas las políticas y los programas de cooperación de la UE –Comisión y Estados miembros reunidos- deben tener debidamente en cuenta la necesidad, por una parte, de proporcionar a los entes locales de los países en desarrollo y en transición unos medios que estén a la altura de sus responsabilidades y, por otra, de permitir a los entes locales europeos apoyarles con su experiencia y sus conocimientos técnicos”.

En el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el Tema “Cómo puede servir la experimentación social en Europa para la elaboración de políticas públicas de inclusión activa”, el punto 3.1.2 es una clara justificación de la trascendencia que tienen investigaciones como la que se aborda en este trabajo y para este punto concreto, puesto que afirma: “Para los científicos resulta primordial el recurso al método que la filosofía denomina “inductivo” (“Lo real debe desprenderse de lo que observo”). El método inverso, llamado “deductivo” (“Lo real no puede sino ajustarse a lo que pienso”), ha provocado fallos y errores en el ámbito de las políticas sociales. Seamos claros: no se trata de preconizar aquí la renuncia a las políticas globales y su sustitución pura y simple por acciones experimentales puntuales. Sería absurdo: se trata de recomendar, cuando sea posible, que se recurra más a la experimentación innovadora para aclarar y confirmar la elaboración de políticas públicas globales. Se trata de desarrollar y optimizar la función instrumental que en el ámbito de nuestra Unión puede desempeñar la innovación experimental en materia de gobernanza de los Estados y las instituciones comunitarias”.

En este sentido, se pretende poner de manifiesto el juicio que merecen sus autoridades locales y regionales respecto de una amplia batería de cuestiones que revela la naturaleza de la gobernanza. Esta batería de cuestiones hace referencia a las políticas que han puesto en práctica, a cómo se han aplicado y difundido las políticas y programas derivados de la UE, decisiones administrativas capaces de impulsar el desarrollo, la puesta en práctica de una democracia local capaz de aprovechar todas las oportunidades que posee el municipio, por última, la capacidad de respuesta a los retos más agudos que hoy presenta este medio rural.

La credibilidad y competencia de los entes locales y regionales dejan mucho que desear, cuando menos sus acciones no han calado en el pueblo o no se ha optimizado su función instrumental. Un considerable número de municipios son incapaces de especificar las políticas de desarrollo integrado que se han aplicado, no saben precisar qué proviene de iniciativa local y qué del gobierno regional, aunque cuando se entra a señalar el impacto de las políticas europeas la mayoría están al corriente de cuantos programas se han plasmado en su territorio, pero dudan de la labor de la administración más próxima. Estos municipios, entre los que se encuentran algunos de los más representativos de la provincia y otros que han soportado la fuerte crisis de la minería, se posicionan entre no participar en este debate y afirmar rotundamente que no se ha aplicado ninguna política, que no se pasa de la simple y pura demagogia.

En tanto que unos municipios lo dan todo por perdido, otros presentan batalla y participan abiertamente en este debate, demuestran que hay una gobernanza activa y preocupada por el desarrollo local con iniciativas que configuran un amplio abanico de búsqueda de oportunidades. Un abanico que cabe concretar en dos grandes sectores, la industria y los servicios, estos últimos a través de las oportunidades que la transversalidad del turismo puede generar.

En los municipios mejor ubicados respecto de las infraestructuras de comunicaciones se han puesto en práctica políticas en busca de una reindustrialización, que se basan en atraer empresas exógenas hacia un polígono industrial completamente equipado o que se ha solicitado su localización. Se apoyan en la Agencia de Desarrollo para impulsar las iniciativas locales convencidos del extraordinario papel que juegan las sinergias locales, que en muchos lugares se han sabido movilizar adecuadamente con la creación de Planes Económicos, cuentan para ello con las materias primas locales que originan ventajas de posición, dan facilidades de todo tipo para instalarse en el polígono industrial, incluso, ofertan viviendas a los potenciales trabajadores para que se queden a residir en el pueblo. Son numerosos los estudios de mercado encargados con el objeto de apoyar la generación de nuevas empresas.

Los municipios que disponen de mejores ofertas naturales para engendrar un producto turístico competitivo y de calidad, impulsan proyectos sostenibles capaces de revitalizar una amplia zona delimitada por las mismas características naturales: apertura de pistas de esquí, impulsan parques especializados por su flora y fauna específica, parques fluviales, protección y conservación del patrimonio histórico, cultural, gastronómico y artístico. Buscan alternativas en el marco del medio ambiente, con la creación y construcción de centros de interpretación, se concede la máxima importancia a la rehabilitación, reconstrucción y cuidado tanto del centro urbano como del medio natural que lo rodea. Reconstrucción de castillos, iglesias,

viejos ayuntamientos para destinarlos a museos. Unas iniciativas que aparecen acompañadas con las demandas de más y mejores servicios entendidos en sentido amplio, por ejemplo que la telefonía móvil sea operativa. Sin embargo, en el debate aflora cierto resentimiento hacia la gobernanza, son conscientes del elevado costo que suponen estos proyectos pero apuntan directamente a que no siempre cuentan con el apoyo institucional y por ello se desarrollan muy lentamente, hasta el punto de poder quedar obsoletos. De las diferentes intervenciones se desprende la idea de que estamos ante la manifestación clara y rotunda de cuanto significa la competencia horizontal y el clientelismo político. Sirva de ejemplo el relato del alcalde de un pequeño pueblo bien ubicado respecto de la apuesta turística regional, propone un proyecto de promoción de viviendas que están deshabitadas con la finalidad de dedicarlas a albergues turísticos al mismo tiempo que edificar los solares que están en suelo urbanizable, pasa el tiempo y nada se sabe, ha propuesto en distintas ocasiones la creación de un taller de empleo sobre trabajos agrícolas y forestales que hubiera culminado con la creación de un vivero, pero ha sido denegado; se intenta crear un centro para la tercera edad, para fijar al menos este sector de población, también sin éxito; otros dos proyectos que pretenden crear un pequeño polígono artesanal y otro de valoración turística del medio natural con diferentes alternativas, siguen sin contestación oficial.

Como consecuencia de estas disfuncionalidades hay municipios que optan por su propia promoción en base a su patrimonio material e inmaterial, empezando por poner en marcha una variada oferta de actividades culturales, de ocio, festivales e incluso deportivas, con lo que prácticamente todo el año hay un atractivo para el visitante y se intenta superar la dura estacionalidad que presenta el turismo rural. Cuidan con particular celo su patrimonio arquitectónico y no permiten ninguna transgresión en la rehabilitación u obra nueva. Realizan notables inversiones en promociones y publicidad de las singularidades municipales. Al mismo tiempo se impulsa el asociacionismo como única fuerza capaz de vencer las dificultades.

Estas diferencias de criterios desaparecen respecto de la percepción que se tiene acerca de la participación en los programas y proyectos derivados de las políticas europeas. Sigue habiendo municipios que las ignoran, pero son muy pocos, la gran mayoría son conscientes de su aplicación e impacto positivo. De forma individual o asociados con otros municipios de su entorno han participado en la mayoría de los programas, los más conocidos y reiterados son los destinados a acciones formativas y a la iniciativa turística en base a la construcción de infraestructuras y protección medioambiental, en concreto, todos se refieren a la aplicación del Leader, aunque en numerosas ocasiones se han aplicado con poca fortuna por falta de participación ciudadana y la escasa implicación de los grupos sociales más representativos del municipio. Poco a poco la iniciativa popular se está abriendo camino, empiezan a intere-

sarse por estas cuestiones y exigen ser escuchados y que se les permita participar, aunque tan sólo en el ámbito turístico se advierte una cierta coherencia y se adoptan medidas conjuntas de promoción y realización, en el sector ganadero, que tanta importancia tiene en la provincia, sólo se conocen tímidos intentos. Hay unanimidad en reconocer el extraordinario papel desempeñado por los proyectos Leader, pero se concluye que esta iniciativa no ha terminado de cuajar en los resultados esperados, lo que ha despertado una cierta frustración respecto del conjunto de la gobernanza a todos los niveles.

La constatación de esta frustración induce a proponer que se valoren las políticas derivadas de la administración provincial y autonómica en relación con la dinámica mostrada por los responsables locales en su preocupación por impulsar un desarrollo local integrado. De nuevo aparecen municipios que optan por no pronunciarse. Actitud comprensible por cuanto que la persona que debe opinar es el propio alcalde. Se pone de manifiesto que todo cuanto se puede decir en relación con los retos de la gobernanza está por hacer en esta provincia. Con absoluta claridad se afirma que no existe una planificación sobre cómo debe impulsarse en desarrollo en Aragón, son reiteradas las expresiones respecto de que tan sólo se piensa en Zaragoza, todas las políticas que se elaboran en este sentido se hacen siempre para Zaragoza y no se tienen en cuenta para nada la realidad rural.



Granjas porcinas en el valle del Jiloca.

Esta constatación viene a justificar que la inversión privada va muy por delante de la pública y en muchos municipios el desarrollo de los polígonos industriales, aún habiendo iniciativas privadas interesadas en instalarse, no es posible porque los procesos de trámites, ayudas, etc., son frenadas por la pesada y lenta burocracia administrativa, además, las ayudas son escasas, están politizadas y acentúan los desequilibrios entre los diferentes territorios. Las subvenciones que, con más frecuencia de la deseada son insuficientes, no siempre están bien orientadas. Todo ello viene a confirmar la falta de cooperación entre diferentes instituciones, cuando se llega a algún tipo de acuerdo no se acometen las actuaciones que realmente se precisan. En estas circunstancias es comprensible el estado de frustración cuando todo se espera de la administración. La valoración de la administración se reduce a medida que se aumenta la distancia al ciudadano, así se ve con buenos ojos los esfuerzos de los responsables locales, no se desconfía de la provincial pero se pierde toda ilusión cuando se llega a la autonómica, que es acusada de carecer de ideas claras e ilusionantes para el medio rural que estén por encima de las ideologías.

Este bloqueo institucional es reconocido como claro responsable de que no se aprovechen todas las oportunidades de que dispone el territorio. Hay unanimidad en admitir que todos los municipios disponen de oportunidades suficientes para abordar un desarrollo local que sea capaz de romper la situación de declive persistente que padece el conjunto de la provincia. La razón de no aprovechar estas oportunidades todo el mundo las centra en la compleja articulación que se produce entre la falta de iniciativa local y el escaso apoyo institucional, insuficiente para romper tanto el bloqueo institucional como el formativo/informativo, que tanto dificultan la movilización de las sinergias locales.

Los juicios expresados en el debate sobre la crisis de gobernanza, respecto de si en esas circunstancias se pueden aprovechar todas las oportunidades del territorio, son preocupantes, justifican las más duras calificaciones que pueden hacerse de la situación socioeconómica provincial y ponen de relieve cuál es la ardua tarea que espera al Programa de Desarrollo Rural: devolver la confianza en la gobernanza todos los niveles, de lo contrario el declive continuará su proceso y la provincia no verá el horizonte.

El primer paso de la gobernanza para el periodo que se abre deberá ser desprenderse de eslóganes facilotes, simplistas y con cierta música, es preciso escuchar a todas las gentes, aprovechar sus conocimientos para recuperar la confianza. Así podrán descubrir como espacios con extraordinarias potencialidades naturales se afirme que en materia turística el aprovechamiento de oportunidades es casi nulo. En la práctica totalidad de la provincia se dan expresiones que suponen dramáticos retos a la política agrícola propugnada por las Prioridades comunitarias: “incapaces de com-

petir con los cultivos tradicionales se opta por el abandono en lugar de buscar alternativas”; “el censo ganadero es nulo”; “ya no quedan artesanos”; “falta información y coordinación y sobra burocracia”; “no se aprovechan todas las oportunidades por falta de iniciativa privada; no hay espíritu emprendedor; hay demasiada desunión entre los pueblos para elaborar proyectos de interés general”.

En definitiva, si el elemento clave de la buena gobernanza consiste en reconocer que las decisiones se toman mejor en el nivel más cercano posible a los ciudadanos, esta investigación quiere hacer hincapié en que los rurales turolenses no tienen capacidad de inversión para sus proyectos con muchas posibilidades aprovechando sus potencialidades naturales. Todavía es más importante recordarle a la buena gobernanza que la principal disfuncionalidad radica en que sus conocimientos tácitos carecen de la aptitud necesaria para dar el paso de una artesanía familiar hasta una industria competitiva en la nueva economía. No hay la suficiente formación porque no se han incardinado los conocimientos tácitos con los codificados necesarios para la urgente evolución. No hay la suficiente preparación para gestionar las empresas responsables de liderar el desarrollo. No hay convencimiento de sus propias capacidades, no es fácil apostar por algo que se desconoce. Los programas europeos no han conseguido el efecto deseado porque han generado demasiada desconfianza, pero también es cierto que siempre se ha llegado a ellos con escasa meditación, sin la suficiente conciencia de cuanto significa, se han redactado con demasiadas prisas. En los ayuntamientos han encontrado escasos apoyos para confeccionarlos, el personal administrativo está saturado de trabajos que en muchas ocasiones no responden a su propia misión: “un día toca fusilar un proyecto industrial de cuatro millones de euros para presentarlo al MINER y al día siguiente tienen que leer los contadores del agua, entretanto tareas interesantes duermen el sueño de los justos”.

En el cuadro DAFO en la relación con la Situación del Contexto Regional del PDR de Aragón, entre las fortalezas señala: “Proximidad gubernamental al ciudadano, mejora de la gobernanza a través de la comarcalización”. Opción que es rechazada por múltiples razones, porque ha contribuido a generar una insospechada burocracia, como se pone de manifiesto en la distribución del presupuesto en la Comarca de Comunidad de Teruel, donde el 44,5% se destina a gastos de administración y personal; el 12% para inversiones y el resto a la firma de convenios.

Es interesante finalizar este apartado con el punto 5.1 de la Conclusión del Dictamen del Comité Económico y Social Europeo citado más arriba: “La experimentación social es en nuestra época uno de los retos importantes que tiene planteada la gobernanza de las entidades públicas –centrales y descentralizadas–, de los Estados miembros, y también de la Unión Europea. Es una vía metodológica compleja, exigente y perfeccionable, pero que puede tener una utilidad duradera”.

Conclusiones

El concepto de innovación es una llamada a la capacidad implícita que tiene todo territorio para modificar la forma tradicional de afrontar las disfuncionalidades que se manifiestan en su seno. Introducir novedades significa cambiar, reformar y renovar. Adquirir actitudes y aptitudes diferentes a las mantenidas durante demasiado tiempo, pero sin despreciar la experiencia adquirida y manifestada en sus conocimientos tácitos, forjar novedosas ideas, generar nuevas actividades sin olvidar el papel multifuncional de la agricultura, movilizar sinergias dotadas de la fuerza suficiente para invertir el concepto de territorio desfavorecido, deprimido, olvidado, aislado de los ritmos económicos y sociales, donde tan sólo residen personas mayores con pocos jóvenes, unos y otros parecen estar convencidos de su destino con un fatalismo que es urgente desterrar.

Desterrar el fatalismo, introducir esperanza, ilusionar a los rurales exige una reflexión seria y profunda para conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que caracterizan a este territorio. Se trata de presentar un análisis DAFO desordenado desde el subjetivismo de quienes han prestado un inestimable apoyo a esta investigación, que ha de servir para saber el por qué de un declive al que cabe atribuir la mayor parte de las debilidades y amenazas, en una palabra, el rostro que hoy ofrece la provincia en su conjunto, pero también las fortalezas y oportunidades capaces de configurar otra imagen más positiva y prometedora. Un análisis DAFO que en sus debilidades coincide prácticamente, no así en las fortalezas, con el que realiza el Programa de Desarrollo Rural de Aragón, en relación con la Situación del Contexto Regional y, más todavía, en cuando se refiere a la Situación del Medio Rural.

Aislamiento, calidad ambiental y falta de oportunidades se suman a la imagen folclórica y de autocomplacencia a la que se recurre con demasiada frecuencia. Una imagen que es rechazada y desean sustituir por otra más digna que renuncia a la práctica totalidad de todo cuanto se acaba de afirmar. Sus fortalezas y oportunidades se concentran en definirse por su dinamismo, deseo innovador, conjugar tradición y naturaleza con modernidad. Todos los pueblos tienen características singulares que le otorgan una gran potencialidad turística y que puede y debe servir para confeccionar otra imagen. Se desconoce la belleza de sus paisajes, los recursos naturales y patrimonio porque cuando se recurre a esta potencialidad siempre se citan los tópicos y típicos pueblos. Hay todo un patrimonio arquitectónico y cultural que refleja lo esplendoroso de su pasado, define la personalidad de sus gentes hasta el punto de convertir en un aval el mero hecho de ser de aquí o de allí.

La imagen pesimista, la que ahonda en sus debilidades y amenazas proviene de estar ante unos pueblos pequeños y muy pequeños, con pocas alternativas y sin servicios, en unos casos, y con grandes deficiencias en otros muchos. Pueblos que ofrecen en su rostro un pasado más esplendoroso, reconversiones, abandonos, explotaciones irracionales, crisis irreversibles que producen insatisfacción y conducen al olvido. La inmensa mayoría de nuestros pueblos son auténticos desconocidos, no ha ocurrido nada en ellos que les permita ocupar una página en los diarios, y cuando han aparecido no ha sido para bien. No faltan ejemplos negativos que dan la impresión de estar hablando de pueblos del lejano oeste. Sólo merece citarse su “mal” tiempo sin advertir cuanto contribuye a generar sus potencialidades turísticas, aunque esto impulsa a que todos buscan ofrecer una imagen turística demasiado idílica, como apuesta de futuro.



Transformados cárnicos en los secaderos del valle del Jiloca.

La verdadera debilidad, las mayores amenazas provienen de la estructura de su población a la que subjetivamente definen por su envejecimiento. En todos los pueblos se descubren las mismas iniciativas para romper esa pesada amenaza, se proponen atraer inmigrantes, evitar la emigración de la mujer a la ciudad y crear empleo femenino, iniciativa que convierten en la panacea para generar sus oportunidades de continuar existiendo como pueblo. La pérdida de población en la mayoría de los pueblos sigue a un ritmo preocupante, por mucho que las estadísticas provinciales hablen de incrementos puntuales, pues es bien sabido que se ha registrado un falso incremento de la población, es cierto que han llegado inmigrantes y hasta algunos neorrurales, pero más tarde o más temprano acaban por marcharse. Es conocida la continua rotación de personas que se empadronan sólo temporalmente: ¡si la población autóctona se marcha, qué puede esperarse del emigrante! Otro tanto cabría decir de muchos jubilados que se han domiciliado en el pueblo y en el que pasan una larga temporada, la que coincide con el “buen” tiempo. Ritmo que se ve acelerado por la edad, por una parte porque biológicamente las esperanzas de vida tienen un límite, y, por otra, aquellos que tienen hijos bien instalados en la ciudad acaban por convencerlos para que trasladen su residencia cerca de mejores servicios sanitarios. A todo ello se une el efecto de las prejubilaciones donde se han dado severas reconversiones en la minería o la industria, si tienen hijos en edad escolar o con pensamientos de ir a la universidad emigran a Zaragoza, donde se dan todas las oportunidades laborales, económicas, sociales, culturales y hasta políticas. Además todos aquellos que salen a estudiar ya no vuelven al pueblo, lo hacen como turistas, cuando se trata de una juventud particularmente preparada que podría impulsar serias oportunidades. En realidad, la mayoría de los jóvenes nativos se marchan a la ciudad en busca de las oportunidades apuntadas.

Invertir estas tendencias se antoja como misión imposible porque hay como un contagio, se presenta como lo conveniente, lo óptimo sin considerar otros factores. En estas consideraciones el propósito de invertir la tendencia se convierte en una utopía porque no hay posibilidad de cambiar ni las voluntades ni las circunstancias personales, que son dos poderosas razones que fuerzan la emigración de los jóvenes. Es cierto que el turismo rural, con las disfuncionalidades apuntadas más arriba, ha frenado, de momento, algunas salidas, lo que se traduce en cierta estabilización de la población. A esta estabilización debe unirse la oferta de trabajo y vivienda para reducir los desplazamientos cotidianos que acaban por ser definitivos. En razón a la localización de los pueblos es frecuente que se trabaje en la ciudad o en un “subpueblo” y se resida en el pueblo, pero cuando se contrae matrimonio la edad de los hijos acaba por ser determinante para emigrar en busca de los servicios y oportunidades que demandan los más jóvenes. Emigración que fuerza el cierre de la escuela para otros niños, este es, probablemente, el golpe más duro que soportan todos los pueblos que lentamente, pero de modo implacable, pierden población y oportunidades,

hasta que llegue el día en el que se cuelgue el letrero de cerrado porque no son vacaciones.

Podemos concluir con el Programa de Desarrollo Rural de Aragón 2007-2013 cuando hace referencia a la necesidad de equipar la calidad de vida rural y las oportunidades al estándar urbano, por otra parte nada nuevo como se advierte en nuestra introducción. Estamos totalmente de acuerdo con que “A pesar de la mejora experimentada en los últimos años, las zonas rurales aragonesas se ven afectadas por un mayor aislamiento, tanto físico como socioeconómico, siendo la mejora de la calidad de vida en las mismas un punto clave en la búsqueda de un desarrollo regional equilibrado.

Entre otros aspectos, el logro de una adecuada cobertura de equipamientos sociales, sanidad y educación fundamentalmente, resultan de vital importancia para evitar la despoblación de las áreas rurales, sobre todo de las más remotas. La dispersión poblacional y la extensión territorial determinan elevados costes que obligan a difíciles compromisos entre eficiencia y equidad.

A las tradicionales necesidades en materia de infraestructuras de comunicación física deben añadirse ahora las relacionadas con la sociedad de la información.

Bibliografía

- ABAD, C. y NAREDO, M. (2002): “Sobre la modernización de la agricultura española: de la agricultura tradicional hacia la capitalización agraria y la dependencia asistencial”. En GOMEZ BENITO, C. y GONZALEZ, J.J. (eds) *Agricultura y Sociedad en el cambio de Siglo*. McGraw-Hill. Madrid.
- ABDELMALKI, L., COURLET, C. (1996): *Les nouvelles logiques du développement*. L'Harmattan. Paris.
- ADIT, (2005): *Le management stratégique des régions en Europe*. Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique. Paris.
- ALBISU, L.M., MAMAQUI, X. y GONZALEZ, M. (2005): “La industria agroalimentaria: actividad fundamental para el desarrollo del sistema agroalimentario aragonés”. *Economía Aragonesa*, nº 28. Pp. 91-112.
- ALEXANDRATOS, B. (dir) (1995): *Agricultura mundiales. Horizont 2010, etude de la FAO*. Politénica. Paris.
- ALVERGNE, C. (1995): “L'organisation spatio-économique au tours des vingt dernières années”. *Revue d'économie regionales et urbaine*, 1. Pp. 63-86.
- ALVERGNE, C. et TAULELLE, F. (2002): *Du local à l'Europe. Les nouvelles politiques d'aménagement du territoire*. P.U.F. Paris.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (1996): “Desencanto en el medio rural”. *Papeles de Geografía*, nº 23-24. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Pp. 27-32.

- ANDRÉS SARASA, J. L. (2000): "Aportaciones básicas del turismo al desarrollo rural". *Cuadernos de Turismo*, nº 6. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Pp. 45-59.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2001): "La mujer en las tierras del Jiloca turolense". *XILOCA*, nº 27. Revista del Centro de Estudios del Jiloca. Pp. 77-94.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2001): "El doble proceso desruralizador de las tierras del Jiloca turolense". *XILOCA* nº 28. Revista del Centro de Estudios del Jiloca. Pp. 163-180.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2002): "Apuntes para un modelo de desarrollo rural. El ejemplo de la Comarca del Jiloca". *XILOCA* nº 30. Revista del Centro de Estudios del Jiloca. Pp. 157-175.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2003): "Radiografía social de la Comarca". *Comarca del Jiloca*. Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales del Gobierno de Aragón. Zaragoza. Pp. 229-238.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2004): "Estructura demográfica de la Comarca Gúdar-Javalambre". *Comarca de Gúdar-Javalambre*. Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales del Gobierno de Aragón. Zaragoza. Pp.231-243.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2004): "Incertidumbres en el espacio agrícola y proceso urbanizador "Resort" en la Región de Murcia". *Cuadernos de Turismo*, nº 14. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Pp. 7-65.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2004): *Imágenes rurales del Jiloca turolense*. Centro de Estudios del Jiloca. Zaragoza.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2004): "Innovación y desarrollo en la Comarca de Gúdar-Javalambre". *Comarca Gúdar-Javalambre*. Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales del Gobierno de Aragón. Zaragoza. Pp. 271-283.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2004): "Las Ordenaciones Reales de la Comunidad de Santa María de Albarraçín. Aportaciones al origen de los paisajes agrarios". *Papeles de Geografía* nº. 39. Universidad de Murcia . Pp.5-22.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2005): "El neopaisaje del Jiloca turolense". *XILOCA* nº 33. Revista del Centro de Estudios del Jiloca. Pp. 11-52.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2006): Conocimientos contextuales y actividades tradicionales. Las Tierras Altas de Lorca. Ayuntamiento de Lorca.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2007): "Una experiencia frustrada de desarrollo en los regadíos de la comarca agraria "Cuenca del Jiloca"". *XILOCA* nº 35. Revista del Centro de Estudios del Jiloca. Pp. 231-272.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2008): "Bloqueo al desarrollo rural sostenible en la Comarca del Jiloca". *XILOCA* nº 36. Revista del Centro de Estudios del Jiloca. Pp. 181-228.
- ANDRÉS SARASA, J. L. (2008): "Significado del distrito industrial de la piedra y el mármol en el desarrollo local". *Estudios sobre desarrollo regional*. Universidad de Murcia. Pp.61-94.

- AYDALOT, Ph. (1976): *Dynamique spatiales et développement inégal*. Economica. Paris.
- BANQUE MONDIALE, 1998, 2002, 2003: *Rapport sur le développement dans le monde: le développement et l'environnement*. Banque mundiales. Washington D.C.
- BARRERE, P. (1988): "Urbanisation de la campagne dans les pays industrialisés" en *Pèripheries Urbaines*. Centre d'Etudes de Espaces Urbaines. Institut de Géographie. Université de Bordeaux III.
- BENKO, G. et LIPIETZ, A. (éds). (2000): *La richesse des régions. La nouvelle géographie socio-économique*. P.U.F. Paris.
- CAMAGNI, R. (2001): "Compétitivité territoriale, meliux locaux et apprentissage collectif: une contre-réflexion critique". *Revue d'économie regionales et urbaine*, n° 4. Pp. 619-642.
- CANOVES, G. (coord.), (2006): *El turismo rural en Cataluña. Una apuesta medioambiental y de calidad*. Fundación Abertis. Barcelona.
- COAG, (2006): *Política de desarrollo rural 2007-2013. Una oportunidad para la agricultura sostenible*. www.coag.org.
- CHEVALIER, P. (2005): "Activités tertiaires et dynamiques rurales". *Annales de Géographie* n° 641. Pp. 27-48.
- COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO, (2007): *La aplicación de la estrategia de Lisboa renovada*. Resolución del Comité Económico y Social Europeo. CESE 298/2007. Bruselas.
- COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO, (2008): *Cómo puede servir la experimentación social en Europa para la elaboración de políticas públicas de inclusión activa*. Dictamen del Comité Económico y Social Europeo. SOC/311-CESE 1676/2008.
- COMMISSION AU PARLEMENT EUROPEEN ET AU CONSEIL (1998): *L'avenir du monde rural*. Bulletin des Communautés européennes. Supplement 4/88. Luxemburg.
- COMMISSION COMMUNAUTES EUROPEENNES (1999): *Pistes pour une agriculture durable*. Communication de la Commission. Bruxeles.
- COMMISSION COMMUNAUTES EUROPEENNES (1997): *Evolution du monde rural*. Document de Travail PAC 2000. Bruxelles.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2008): *Libro Verde sobre la cohesión territorial. Convertir la diversidad territorial en un punto fuerte*. Comunicación de la Comisión al Consejo, al parlamento Europeo, al Comité de las Regiones y al Comité Económico y Social Europeo. Bruselas. COM (2008) 616 final.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, (2006): *El empleo en las zonas rurales: colmar el déficit de puestos de trabajo*. Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. Bruselas. COM (2006) 857 final.

- DI MEO, G., BULEON, D. (2005): *L'espace social. Lectura géographique des sociétés*. Armand Colin. Paris.
- GODELIER, M. (1989): *L'idéal et le matériel: pensées, économies, sociétés*. Fayard. Paris.
- GAROFOLI, G. (1991): *Modeli locali di sviluppo*. Angeli. Milano.
- MOUEVEMENT EUROPÉEN DE LA RURALITÉ. (2003): *Proposition pour une politique européenne de Développement rural*. Mouvement-Environnement-Développement rue des Poitiers. ATTERT.
- MERLIN, p. (2002): *L'aménagement du territoire*. Economica. Paris.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2007): *Plan Estratégico Nacional de Desarrollo Rural 2007-2013*. Madrid.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2008): *Legislación General sobre Fondos Estructurales*.
Legislación sobre el Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola.
- PECQUER, B. (1989): *Le développement local: mode ou modèle?* Syros, Alternatives. Paris.
- PONSARD, C. éd. (1988): *Analyse économique spatiale*. P.U.F. Paris.
- POLESE, M. ; SHEARMUR, R. (2005): *Economie urbaine et regionales. Introduction à la Géographie économique*. Economica. Paris.
- RED DE AUTORIDADES AMBIENTALES: (2002): *Integración del medioambiente en la ordenación del territorio*.
- SASSU, A. dir. (2001): *Savoir-faire et productions locales dans les pays de la méditerranée*. ISPROM.PUBLISUD. Paris.
- TRACHEN, A. (1985): *Développement et dynamique de l'inégalité*. Economica. Paris.
- DOCUMENTOS DE LA BIBLIOTECA LEADER:
- La competitividad de los territorios rurales a escala global: Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER. *Innovación en el medio rural*, Cuaderno n° 6/5, febrero 2001.
 - El Modelo rural europeo. *LEADER Magazine* n° 25, invierno 2000-2001.
 - Tema(s) unificador(es), desarrollo territorial integrado. *LEADER Magazine* n° 24, otoño 2000.
 - El valor añadido de LEADER. *LEADER Magazine* n° 23, verano 2000
 - La competitividad económica: Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER *Innovación en el medio rural*, Cuaderno n° 6/4, julio 2000.
 - La competitividad medioambiental: Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER *Innovación en el medio rural*, Cuaderno n° 6/3, junio 2000.
 - La competitividad social: Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER. *Innovación en el medio rural*, Cuaderno n° 6/2, junio 2000.

- La competitividad territorial: Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER. *Innovación en el medio rural, Cuaderno n° 6/1*, diciembre 1999.
- Integrar las enseñanzas de LEADER en las políticas rurales. *Seminarios LEADER*. Junio 1999, marzo 2000.
- Evaluar el valor añadido del enfoque LEADER. *Innovación en el medio rural, Cuaderno n° 4*.
- De la estrategia a la acción: selección de proyectos. *Innovación en el medio rural, Cuaderno n° 3*.
- Organizar la cooperación local. *Innovación en el medio rural, Cuaderno n° 2*.
- Innovación y desarrollo rural. *Informe del Observatorio n° 2*, noviembre 1997.
- Los retos de los territorios rurales. *LEADER Magazine n° 12*, octubre 1996.
- Guía metodológica para el análisis de las necesidades locales de innovación. *Guía metodológica*, enero 1996.
- La constitución del proyecto de desarrollo local: la experiencia de LEADER I. *LEADER Informe 1995*.
- La cooperación transnacional en el marco de LEADER II: Enseñanzas del pasado, instrumentos para el futuro. *Innovación en el medio rural, Cuaderno n° 11*, marzo 2001.
- La cooperación transnacional entre territorios rurales. *LEADER Magazine n° 21*, otoño, 1999.
- El Recurso Patrimonio. *LEADER Magazine n° 17*, primavera 1998.
- Cultura y Desarrollo Rural. *LEADER Magazine n° 8*, invierno 1994.
- Crear empleos en el medio rural. *LEADER Magazine n° 20*, primavera 1999.
- Lucha contra la exclusión social en el medio rural. *Innovación en el medio rural. Cuaderno n° 8*, julio 2000.
- La formación al servicio del desarrollo local. *LEADER Magazine n° 10*, invierno 1995-1996.
- La formación al servicio del desarrollo territorial. *Guía metodológica, diciembre 2000*.
- La financiación local en los territorios rurales. *Innovación en el medio rural, Cuaderno n°9*, septiembre 2000.
- Mujeres, igualdad de oportunidades y desarrollo rural. *LEADER Magazine n° 11*, primavera 1996.
- Investigación, transferencia y adquisición de conocimientos para el desarrollo rural. *Innovación en el medio rural, Cuaderno n° 10*, febrero 2001.
- Fuentes de energía renovables, fuentes de desarrollo sostenible. *Guía metodológica*, octubre 1999.
- Medio ambiente y desarrollo local. *LEADER Magazine n° 6*, julio 1994.
- (Re) poblar el medio rural. *LEADER Magazine n° 22*, primavera 2000.
- Comercialización de los productos locales: Circuitos cortos y circuitos largos.

Innovación en el medio rural, Cuaderno n°7, julio 2000.

- La organización colectiva de un sector para la valorización local de los recursos agrícolas: el ejemplo de la transformación del queso. *Innovación en el medio rural, Cuaderno n° 1, 1997.*
- La valorización de los recursos agrícolas locales: la experiencia de LEADER I. *LEADER Informe, 1995.*
- Las tecnologías de la información al servicio del desarrollo rural. *Informe del Observatorio n° 4, 2000.*
- El desarrollo rural en la sociedad de la información. *LEADER Magazine n° 19, invierno 1998-1999.*
- Desarrollar los servicios a la población en el medio rural. *Innovación en el medio rural, Cuaderno n° 5, septiembre 1999.*
- Apoyo a nuevas actividades en el medio rural. *Guía metodológica, julio 1998.*
- Nuevas formas de actividad y empleo en el medio rural. *LEADER Magazine n° 14, primavera 1997.*
- Nuevas actividades, nuevos servicios. *LEADER Magazine n° 9, verano 1995.*
- La valorización del turismo de senderismo en los territorios rurales: Guía pedagógica sobre la elaboración y la aplicación de un proyecto de senderismo. *Innovación en el medio rural, Cuaderno n° 12, marzo 2001.*
- La clientela familiar: un nicho de mercado para el turismo rural. *LEADER Seminarios, marzo 1999.*
- Evaluar el potencial turístico de un territorio. *Guía metodológica, noviembre 1997.*
- Comercializar un turismo rural de calidad. *LEADER Informe, marzo 1995.*
- Tendencias globales, respuestas locales. *LEADER Magazine n° 18, otoño 1998.*
- Especial Coloquio LEADER: Hacia una nueva iniciativa comunitaria de desarrollo rural: La opinión de 800 líderes. *LEADER Magazine n° 16, invierno 1997-1998.* Agricultura y desarrollo rural. *LEADER Magazine n° 15, verano 1997.*
- Especial conferencia de Cork: un medio rural vivo. *LEADER Magazine n° 13, invierno 1997.*