

RESILIENCE, RURAL DEVELOPMENT AND SUSTAINABLE MANAGEMENT: A 'WORKING WITH PEOPLE' MODEL APPROACH

Rivas Portillo, Francisco; De los Ríos, Ignacio

ETSIA - UPM

Nowadays, it has become evident the need to seek sustainable development models that address challenges arising in a variety of contexts. The resilience concept appears connected to the ability of people to cope with adversities that inevitably arise due to context dynamics, at different spatial and temporal scales. This concept is related to the model known as 'Working With People' (WWP), focused on rural development projects planning, management and evaluation, from the integration of three dimensions: technical-entrepreneurial, ethical-social and political-contextual.

The research reported is part of the RETHINK European Project, whose overall aim is farm modernization and rural resilience. The resilience concept has been analyzed, in the scope of rural development projects management, and a relationship with the WWP model has been established. To this end, a thorough review of the scientific literature concerning this topic has been addressed, in order to develop the state of the art of the different concepts and models involved.

A conceptual proposal for the integration of resilience in rural development projects sustainable management, through the three-dimensional WWP model is presented.

Keywords: *Resilience; Rural Development; Working With People*

RESILIENCIA, DESARROLLO RURAL Y GESTIÓN SOSTENIBLE: UN ENFOQUE DESDE EL MODELO 'WORKING WITH PEOPLE'

Actualmente es evidente la necesidad de buscar modelos de desarrollo sostenible que permitan abordar los retos que se presentan en multitud de contextos. El concepto de resiliencia aparece vinculado a la capacidad de las personas para afrontar las adversidades que inevitablemente surgen debido a la dinámica del contexto, a distintas escalas espaciales y temporales. Este concepto se vincula con el modelo conocido como 'Working With People' (WWP), enfocado en la planificación, dirección y evaluación de los proyectos de desarrollo rural desde la integración de tres dimensiones: técnica-empresarial, ético-social y político-contextual.

La investigación presentada se enmarca en el Proyecto Europeo RETHINK, cuyo propósito general es la modernización agrícola y la resiliencia rural. Se ha analizado la resiliencia, en el ámbito de la gestión de proyectos de desarrollo rural y se ha establecido una relación con el modelo WWP. Para tal fin, se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión de la literatura científica sobre el tema, a fin de desarrollar el estado del arte de los diferentes conceptos y modelos involucrados.

Se presenta una propuesta conceptual para la integración de la resiliencia en la gestión sostenible de los proyectos de desarrollo rural, a través de las tres dimensiones del modelo WWP.

Palabras clave: *Resiliencia; Desarrollo Rural; Working With People*

Correspondencia: Avenida Complutense, 3, 28040 Madrid, España.

1. Introducción

Desde hace algunas décadas, diversas investigaciones han puesto de manifiesto la necesidad de realizar una profunda y radical revisión de la tradicional noción de proyecto, surgida y desarrollada durante la etapa histórica conocida como Modernidad, que comenzó aproximadamente en el último tercio del siglo XVIII (Friedmann, 2011).

Entre otros, dos de los rasgos más genuinos del proyecto 'moderno' han sido, por una parte, su apuesta por un enfoque exclusivamente técnico, y por otra, su orientación hacia la mera producción de bienes y servicios, tratando de maximizar el beneficio económico. Esto ha tenido como una de sus consecuencias más evidentes la desvinculación de las áreas urbanas y rurales. La relación y la interacción entre la ciudad y el campo se limitaban simplemente a abastecer de productos a la urbe (Murdoch & Pratt, 1993).

Sin embargo, a mediados del siglo XX empezaron a surgir nuevas corrientes de pensamiento que demandaban un cambio de paradigma respecto a los valores de la modernidad tecnocrática, que ya comenzaban a percibirse como fracasados y caducos. Este tránsito hacia una nueva era, que ha dado en denominarse como Postmodernidad, está caracterizada por la revalorización de las áreas rurales (Jenkins, 2000), dando protagonismo al territorio y sus habitantes, y los proyectos 'postmodernos' se llevan a la práctica en coherencia con esta innovadora puesta en valor.

En este sentido, una de las propuestas que más éxito ha tenido es el denominado enfoque '*Trabajando Con la Gente*' ('*Working With People*' - WWP) (Cazorla, de los Ríos & Salvo, 2013). WWP es un meta modelo de dirección, planificación y evaluación de proyectos, resultado del trabajo de casi tres décadas de investigación, desarrollo e innovación en el grupo GESPLAN de la ETSI Agrónomos de la Universidad Politécnica de Madrid.

La noción WWP muestra la exigencia de dejar atrás la visión exclusivamente técnica del proyecto 'moderno', centrándose en cambio en el comportamiento de los individuos, y en el contexto en el que viven y trabajan. De modo que, a la hora de llevar a cabo un proyecto WWP, son necesarias no sólo habilidades técnicas y contextuales, sino también poseer una especial sensibilidad social y unos sólidos principios éticos.

El modelo WWP tiene como rasgos esenciales: el respeto y primacía de la gente; garantizar el bienestar social y el desarrollo sostenible; enfoque de abajo a arriba y multidisciplinar; enfoque endógeno e integrado.

Además, está estructurado de acuerdo a cuatro dimensiones: *técnica-empresarial*, *ético-social* y *político-contextual*, que interaccionan a través de procesos de *aprendizaje social*. Estos rasgos y dimensiones serán analizados en el siguiente apartado.

Este modelo ha probado su idoneidad en varios proyectos de desarrollo rural y gestión sostenible (Cazorla & de los Ríos, 2012; Cazorla, de los Ríos, Hernández & Yagüe, 2010; de los Ríos, Turek & Afonso, 2014). No obstante, este desarrollo no tendría mucho futuro sin la puesta en marcha de estrategias orientadas a robustecer la resiliencia de la comunidad rural involucrada.

El concepto de *resiliencia rural* hace referencia a las capacidades de una comunidad para afrontar tanto cambios en las demandas internas como circunstancias externas imprevistas, a diferentes escalas espaciales y temporales. Estas capacidades se sintetizan en: amortiguamiento, adaptación y transformación, que han de adquirirse, en mayor o menor medida, a través de un proceso de aprendizaje.

Precisamente uno de los propósitos del proyecto europeo RETHINK¹, oficialmente en marcha desde septiembre de 2013, es investigar y proponer herramientas e instrumentos

¹ <http://www.rethink-net.eu/home.html> (Acc. 23-04-2014).

para fortalecer la resiliencia rural de diversos territorios de Europa (Darnhofer, Lamine & Knickel, 2014; Darnhofer et al., 2014).

RETHINK es un proyecto transdisciplinar de investigación respaldado por la Comisión Europea y se lleva a cabo en catorce países europeos, entre ellos, España, dentro del Séptimo Programa Marco y la RURAGRI ERA-NET.

La investigación presentada en esta comunicación, que se enmarca dentro del proyecto RETHINK, tiene como objetivos principales analizar:

- El concepto de resiliencia en el ámbito del desarrollo rural.
- El modelo WWP como propuesta conceptual para fortalecer la resiliencia de las comunidades rurales y para garantizar una gestión sostenible de los recursos, tanto humanos como naturales y económicos.

2. Metodología

En esta sección se hará un repaso de la literatura más relevante acerca del concepto de resiliencia rural, resaltando sus aspectos esenciales, además de un análisis del modelo WWP, con especial énfasis en sus cuatro dimensiones.

2.1. El concepto de resiliencia en el ámbito del desarrollo rural

El término 'resiliencia' proviene del latín *resilire*, que, entre otros significados, hace referencia a la idea de 'recuperarse' (Alexander, 2013). En ciencias, se empleó por primera vez en 1858 en el ámbito de la mecánica para referirse a la habilidad de un material para resistir la aplicación de una fuerza (rigidez) y absorberla mediante una deformación (ductilidad). Más adelante, a mediados del siglo XX, se empleó en psicología como la capacidad de los seres humanos para afrontar, con mayor o menor fortuna, las adversidades. En el ámbito de la ecología, fue introducido en 1973 en el trabajo pionero de Holling.

Durante la segunda mitad del siglo XX la resiliencia ha sido principalmente investigado y desarrollado en los ámbitos mencionados, la psicología y la ecología. Un exhaustivo repaso de este concepto en éstos y otros campos, como la economía, la ingeniería y los sistemas complejos se encuentra en (Martin Breen & Anderies, 2011).

En el área del desarrollo rural, este concepto fue considerado por primera vez por Heijman et al. en 2007, y puede considerarse como el resultado de la intersección de tres ramales:

1. *La resiliencia de sistemas socio ecológicos*. Sobre todo desde comienzos del siglo XXI se ha hecho evidente que el comportamiento dinámico de muchos ecosistemas está profundamente influenciado por la actividad humana, y esto se refleja en la literatura, subrayando que los sistemas sociales y los ecosistemas están acoplados, son interdependientes y coevolucionan (Liu et al., 2007).
2. *La habilidad de los individuos y las comunidades para enfrentarse a eventos traumáticos*. A nivel de individuo, el proceso de desarrollo de resiliencia se entiende como las interacciones dinámicas entre una persona y su contexto social y físico, e influenciado por una serie de factores cognitivos y emocionales (Fletcher & Sarkar, 2013). A nivel de comunidad, la resiliencia está encauzada hacia la capacidad colectiva de los ciudadanos para responder a los cambios. Estos cambios suelen clasificarse como graduales (McMagnus et al., 2012) o traumáticos (Rose, 2009).
3. *La resiliencia de Pequeñas Y Medianas Empresas (PYMES)*, especialmente su habilidad para superar situaciones traumáticas, como por ejemplo, afrontar medidas de austeridad (Williams, Vorley & Ketikidis, 2013). Se trata de una novedosa y

emergente línea de investigación, en la que el enfoque suele estar en estrategias para reducir la vulnerabilidad frente a adversidades o traumas y la habilidad para recuperar un estado estable después del *choque* (Burnard & Bhamra, 2011).

Por otra parte, hay investigaciones que sugieren que la resiliencia de una comunidad puede entenderse como la interacción equilibrada de cuatro tipos de capacidades (Keck & Skadapolrak, 2013), tal y como se mencionó en la introducción:

1. *Capacidad de amortiguamiento*, íntimamente relacionado con la noción de *persistencia* (Folke et al., 2010), que denota la habilidad de la comunidad rural para asimilar una perturbación sin necesidad de cambiar la estructura o la función. Aunque puede haber un impacto, las actividades de la comunidad se recuperan mediante una relocalización de recursos. Por ejemplo, puede recurrirse a la movilización de recursos financieros o laborales, emplear medios materiales, etc., que está sin usar, el cambio temporal de los canales de comercialización establecidos. Otros mecanismos relacionados con esta capacidad son la *conservación*, esto es, mantener la producción con menos insumos; la *sustitución de insumos*, esto es, cambiar la combinación de insumos para mantener el mismo nivel de productividad (Rose, 2009).
2. *Capacidad de adaptación*, esto es, la habilidad de una comunidad de ajustarse en presencia de eventos externos y procesos internos (Folke et al., 2010). Requiere la destreza de identificar problemas, establecer prioridades, movilizar recursos en presencia de trastornos, combinar experiencia y conocimiento para responder adecuadamente a los cambios en el contexto. Estos cambios son graduales y progresivos, y no tienen como finalidad desembocar en una situación para la comunidad radicalmente nueva.
3. *Capacidad de transformación*, que se relaciona con la habilidad de implementar cambios radicales (Walker et al., 2004). Para la comunidad implica la transición a una nueva situación, en la que emergen nuevos factores relevantes para en el diseño e implementación de estrategias de respuesta. Se trata de un cambio cualitativo, en el que, por ejemplo, hay que asumir una manera diferente de organizar el flujo de recursos y los vínculos entre las actividades que conforman el funcionamiento de la comunidad rural.

Una comunidad rural, que es un sistema genuinamente complejo, ha de poseer estas tres habilidades equitativamente ponderadas, esto es, que ninguna sea especialmente dominante, a fin de mantenerse dinámicamente estable frente a las adversidades inesperadas (Darnhofer, Fairweather & Moller, 2010).

4. *Capacidad de aprendizaje*: Es evidente, por la descripción de las tres habilidades anteriores, que el fortalecimiento de la resiliencia de una comunidad está estrechamente relacionado con el desarrollo activo de capacidades, por lo que el componente de *aprendizaje* es crucial, especialmente la destreza de la comunidad para reestructurar su funcionamiento en respuesta a perturbaciones. Esto incluye tanto el aprendizaje individual como colectivo (Davoudi, Brooks & Mehmood, 2013).

De modo que puede hablarse de un marco conceptual tetra dimensional, en el que las tres habilidades antes descritas están enlazadas entre sí mediante la *capacidad de aprendizaje*.

2.2. El marco conceptual del modelo WWP

Como se ha mencionado en la introducción, los rasgos esenciales de los proyectos WWP son (Cazorla, de los Ríos & Salvo, 2013):

1. *Respeto y primacía por las personas*, pues son los principales elementos a tener en cuenta en cualquier estrategia de desarrollo. Los responsables de promover estos proyectos han de respetar los derechos fundamentales de la gente, sus tradiciones e identidad cultural. Estos proyectos de desarrollo deben definirse y negociarse a través de procesos participativos de integración social.
2. *Garantizar el bienestar social y el desarrollo sostenible*, de modo que todos los esfuerzos han de estar encauzados hacia la satisfacción de las necesidades de la población rural, incrementar su calidad de vida, fortalecer su competitividad y facilitar la creación de puestos de trabajo.
3. *Enfoque de abajo a arriba y multidisciplinar*, reforzando las habilidades y los conocimientos de las personas, para asegurar el desarrollo permanente de su territorio. Es por tanto necesario construir una red que facilite un conocimiento preciso del territorio, así como la acción de equipos multidisciplinarios que ofrezcan una visión positiva de la realidad, desde diferentes enfoques, teniendo así la posibilidad de dar respuestas apropiadas a las demandas de la población.
4. *Enfoque endógeno e integrado*, ya que el modelo WWP requiere una perspectiva global, que permita la creación de sinergias y la generación de nuevas actividades, con la intervención de agentes multisectoriales.

Además de estas características, el modelo WWP posee una estructura tetra dimensional, como se mencionó en la introducción, relacionadas mediante procesos de aprendizaje social, que abarcan las cuatro áreas que sintetizan el modelo de sociedad propuesto por Friedman en 1987: *político*; de administración *pública*; *privado* y empresarial; y de la *sociedad civil*.

Las características de las cuatro dimensiones del modelo WWP son:

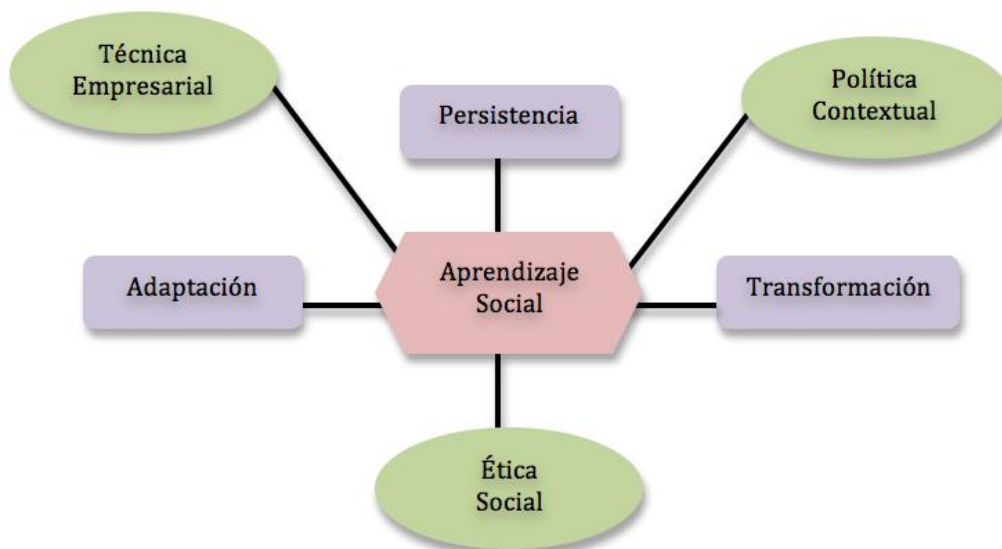
1. La dimensión *ético-social*, que se identifica con el subsistema social, que consiste en todas las relaciones interpersonales que tienen lugar en una comunidad. La incorporación de la ética significa que los proyectos WWP están basados en el ideal de servicio y guiados por valores. Además, esta dimensión integra las competencias del comportamiento con la ética y los valores para acometer cualquier conflicto moral que pudiera haber entre las partes involucradas en el proyecto (IPMA, 2010).
2. La dimensión *técnica-empresarial*, que integra los elementos clave que permiten que el proyecto WWP se considere una herramienta capaz de generar un flujo de bienes y servicios, y cumplir con los estándares de calidad exigidos (IPMA, 2010). Ese movimiento de recursos tiene por finalidad la generación de un *producto* final, como resultado de la integración de conocimientos y destrezas técnicas. Esos productos han de poseer también un valor estético, que refleje las emociones, la sensibilidad, los valores culturales y las referencias históricas de las personas que lo han llevado a cabo. De modo que no se tienen en cuenta meramente aspectos comerciales y financieros, sino otros que proporcionan beneficios 'intangibles', como son la difusión del conocimiento, además de aspectos sociales y culturales.
3. La dimensión *político-contextual*, que proporciona al proyecto WWP los elementos clave para conocer el contexto en el cual el proyecto está insertado. Uno de los más significativos es la habilidad de establecer relaciones con las organizaciones políticas y con las diferentes administraciones públicas. Esta habilidad para establecer relaciones con el contexto depende de la adquisición de una organización interna, que facilite la participación y la dinámica social (IPMA, 2010).
4. La dimensión de *aprendizaje social*, que es la componente integradora de las otras tres dimensiones, haciendo que los diferentes subsistemas interaccionen y aprendan

mutuamente, resaltando la importancia de adquirir conocimientos que se materialicen en acciones prácticas (Friedmann J., 1987). Para asegurar estos procesos de aprendizaje social, es necesario tener una apropiada apreciación de valores, definida como la habilidad de comprender las cualidades inherentes de los demás y entender sus puntos de vista.

3. Resultados

Esta sección está dedicada a analizar la idoneidad del modelo WWP como propuesta conceptual para fortalecer la resiliencia de comunidades rurales, garantizando un desarrollo sostenible de las mismas. Para tal fin, se analizarán las dimensiones del modelo en relación con las capacidades que se han identificado como propias de la resiliencia rural, mostrando que la clave está en los procesos de aprendizaje social, tanto individuales como comunitarios. Esta propuesta viene sintetizada en la Figura 1.

Figura 1. Relación entre las dimensiones del modelo WWP y las capacidades de la resiliencia rural



3.1. Aspectos éticos y sociales de la resiliencia

Uno de los aspectos esenciales para el buen porvenir de una comunidad rural son las interacciones y relaciones de interdependencia social que se establecen entre los miembros que la componen, además de su relación con agentes externos. La salubridad y bondad de estas relaciones está principalmente sustentada en la transparencia, la confianza y el respeto mutuo de los diferentes puntos de vista.

Siempre habrá mayores posibilidades de afrontar los imprevistos y los contratiempos, si los miembros de la comunidad comparten una serie de valores éticos y existe una comunicación fluida y coherente sobre las aspiraciones, inquietudes, anhelos y desacuerdos, a fin de alcanzar decisiones de consenso, independientemente de las múltiples perspectivas. De este modo, la capacidad de respuesta frente a las adversidades será mucho más robusta y eficaz, y el tiempo de reacción será lo suficientemente pequeño como para activar las estrategias necesarias antes de provocar daños irreversibles.

Estas estrategias están estructuradas de acuerdo a las capacidades de amortiguamiento, de adaptación y de transformación aprendidas y desarrolladas por los miembros de la comunidad.

3.2. Aspectos técnicos y empresariales de la resiliencia

Como se ha visto en la sección anterior, una candente línea de investigación está relacionada con el desarrollo de la resiliencia empresarial de pequeñas compañías. Al fin y al cabo, uno de los pilares esenciales del porvenir de una comunidad rural es su competencia para gestionar eficientemente la generación de los bienes y servicios que proporciona.

La comunidad, desde su perspectiva de empresa rural, ha de estar preparada y entrenada ante posibles eventualidades relacionadas con cualquier eslabón en la cadena de producción. Debe adquirir la experiencia suficiente, no solamente para reaccionar pasivamente frente a las adversidades, cuando éstas acontecen, sino también para llevar la iniciativa y tomar una actitud proactiva, es decir, tratar de adelantarse a los acontecimientos. En este sentido, es fundamental el trabajo en equipos multidisciplinares, ya que la resiliencia es una propiedad multidimensional, y requiere por tanto ser fortalecida desde una perspectiva integradora de diversas capacidades técnicas.

3.3. Aspectos políticos y contextuales de la resiliencia

El comportamiento *resiliente* resalta la habilidad de una comunidad rural para adaptarse frente al cambio. Pero no hay que olvidar que estas comunidades están integradas en un contexto que va a influenciar en la dinámica de la comunidad. Por ejemplo, si ocurre una reorganización profunda de las instituciones políticas y las administraciones públicas, afectará al rumbo de la comunidad, no necesariamente de manera negativa, pues puede tener como consecuencia el brindar nuevas oportunidades para mejorar el porvenir.

En cualquier caso, los ajustes, que pueden ser simples adaptaciones o transformaciones radicales, ocurrirán a todos los niveles – individuales, sociales, tecnológicos, económicos y ecológicos – y pueden tener como consecuencia cambios de hábitos, de estilos de vida, normas, etc. De este modo la resiliencia rural dependerá de la dinámica tanto a pequeña escala, a nivel de comunidad, como a gran escala, dinámica regional y políticas rurales (Walker et al., 2006).

Por otra parte, una comunidad debe adquirir las competencias necesarias para mostrar robustez frente a decisiones políticas que puedan afectarle, a diferentes escalas espaciales (a nivel de municipio, comarca, región, etc). Una de esas actitudes es la de objetividad e independencia ideológica, en coherencia con la dimensión ética del modelo WWP. Es también fundamental involucrar en el desarrollo rural de la comunidad a las administraciones públicas, siempre y cuando sea necesario, pero sin erosionar la autonomía en la toma de decisiones.

4. Conclusiones

En este trabajo se ha presentado el estado actual de la investigación llevada a cabo para demostrar que el modelo 'Working With People', puede servir de marco conceptual adecuado para fortalecer la resiliencia de comunidades rurales.

Se han analizado tanto el concepto de resiliencia rural, a través de sus componentes, como el modelo WWP con sus dimensiones, estableciendo un nexo común a través del aprendizaje social, tanto individual como colectivo, como el medio más efectivo para adquirir las habilidades adecuadas para llevar a cabo los proyectos de desarrollo rural, afrontando las adversidades.

Se ha hecho evidente que existe armonía entre el paradigma subyacente en el modelo WWP, en el que la dimensión social del proyecto ejerce el protagonismo, y el pensamiento resiliente, en el que se concibe el mundo como una realidad compleja, imprecisa e impredecible, y en el que lo cualitativo cobra más relevancia que lo cuantitativo.

5. Bibliografía

- Alexander, D. (2013). Resilience and disaster risk reduction: An etymological journey. *Natural Hazards and Earth Systems Sciences*, 13, 2707-2716.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organizational resilience: Development of a conceptual framework for organizational response. *International Journal of Production Research*, 49, 5581-5599.
- Cazorla, A., & de los Ríos, I. (2012). *Rural Development as 'Working with People' a proposal for policy management in public domain*. Universidad Politécnica de Madrid, GESPLAN.
- Cazorla, A., de los Ríos, I., & Salvo, M. (2013). Working With People (WWP) in Rural Development Projects: a Proposal from Social Learning. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10 (70), 131-157.
- Cazorla, A., de los Ríos, I., Hernández, D., & Yagüe, J. (2010). Working With People: rural development project with aymaras communities of Peru. *International Conference on Agricultural Engineering*. Clermont-Ferrand, Francia: Book of Abstracts and Congress Programme.
- Darnhofer, I., de los Ríos, I., Knickel, K., Koopmans, M., Lamine, C., Almered Olsoon, G., y otros. (2014). *RETHINK. Analytical Framework*. 7FP, RURAGRI ERA-NET.
- Darnhofer, I., Fairweather, J., & Moller, H. (2010). Assessing a farm's sustainability: Insights from resilience thinking. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 8, 186-198.
- Darnhofer, I., Lamine, C., & Knickel, K. (2014). *RETHINK. Conceptual Framework*. 7FP, RURAGRI ERA-NET.
- Davoudi, S., Brooks, E., & Mehmood, A. (2013). Evolutionary resilience and strategies for climate adaptation. *Planning Practice and Research*, 28, 307-322.
- de los Ríos, I., Turek, A., & Afonso, A. (2014). Project management competencies for regional development in Romania: analysis from "Working with People" model. *Procedia Economics and Finance*, 8, 614-621.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. A review and critique of definitions, concepts and theory. *European Psychologist*, 18, 12-23.
- Folke, C., Carpenter, S., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15 (4).
- Friedmann, J. (2011). *Insurgencies: Essays in planning theory* (1st ed.). Routledge.
- Friedmann, J. (1987). *Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action*. Princeton University Press.
- Heijman, W., Hagelaar, G., & Heide, M. (2007). *Rural resilience as a new development concept*. EAAE seminar, Serbian Association of Agricultural Economists, Novi Sad (Serbia).
- Holling, C. (1973). Resilience and stability in ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- IPMA. (2010). *NCB - Bases para la competencia en dirección de proyectos - Versión 3.1*. Valencia, Spain: AEIPRO - Spanish Project Engineering Association.
- Jenkins, T. (2000). Putting postmodernity into practice: endogenous development and the role of traditional cultures in the rural development of marginal regions. *Ecological Economics*, 34 (3), 301-313.

- Keck, M., & Skadapolrak, P. (2013). What is social resilience? Lessons learned and ways forward. *Erdkunde* , 67, 5-19.
- Liu, J., Dietz, T., Carpenter, S., Alberti, M., Folke, M., Moran, C., y otros. (2007). Complexity of coupled human and natural systems. *Science* , 317, 1513-1516.
- Martin Breen, P., & Anderies, J. (2011). *Resilience: A literature review*. The Rockefeller Foundation [consultado 13 abril 2014]. Disponible en: <http://www.rockefellerfoundation.org/blog/resilience-literature-review>
- McMagnus, P., Walmsley, J., Argent, N., Baum, S., Bourke, L., Martin, J., y otros. (2012). Rural community and rural resilience: What is important to farmers in keeping their country towns alive? *Journal of Rural Studies* , 28, 20-29.
- Murdoch, J., & Pratt, A. (1993). Rural studies: modernism, postmodernism and the 'post rural'. *Journal of Rural Studies* , 9 (4), 411-427.
- Rose, A. (2009). *Economic resilience to disasters*. Community And Regional Resilience Institute (CARRI) [consultado 10 abril 2014]. Disponible en: http://research.create.usc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=published_papers
- Walker, B., Gunderson, L., Kinzig, A., Folke, C., Carpenter, S., & Schultz, L. (2006). A handful of heuristics and some propositions for understanding resilience in social-ecological systems. *Ecology and Society* , 11 (1).
- Walker, B., Holling, C., Carpenter, S., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society* , 9 (2).
- Williams, N., Vorley, T., & Ketikidis, P. (2013). Economic resilience and entrepreneurship: A case study of the Thessaloniki city region. *Local Economy* , 28, 399-415.