

06-023

**THE RURAL DEVELOPMENT PROJECTS AS PROCESS: THE CASE OF THE  
COORDINATOR OF AYMARA WOMEN (PUNO, PERU)**

Negrillo Deza, Xavier; Sastre Merino, Susana  
Universidad Politécnica de Madrid, Gesplan

Several planning approaches can be used in rural development projects. Especially if they are seen as a process and not as an isolated project (Negrillo, Sastre and Salvo, 2013). In this process the participation of the stakeholders of development projects in all stages of the project cycle is possible. This increases its effectiveness when in a continuous learning process among beneficiaries and technical teams, from identifying new needs, which are resolved, compliance with new targets, initiating a virtuous circle of constant development. With this approach, the case of the Coordinator of Aymara Women Puno (Peru) is analyzed, showing how a number of projects are articulated in a process of capacity building. The results indicate that the process approach is appropriate to bring the project to the reality of the local population and improve their sustainability.

**Keywords:** *"Development projects"; "Participation of stakeholders"; "Process"*

**LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL COMO PROCESO: EL CASO DE LA  
COORDINADORA DE MUJERES AYMARAS(PUNO, PERÚ)**

Diversos enfoques de planificación pueden ser utilizados en los proyectos de desarrollo rural. En especial si son vistos como proceso y no como un proyecto aislado (Negrillo, Sastre y Salvo, 2013). En ese proceso es posible la participación de los beneficiarios de los proyectos de desarrollo en todas las etapas del ciclo del proyecto. Ello aumenta su eficacia al estar en un continuo proceso de aprendizaje entre beneficiarios y equipos técnicos, desde la identificación de nuevas necesidades, que son resueltas, al cumplimiento de nuevos objetivos, iniciando un círculo virtuoso de constante desarrollo. Con este enfoque, se analiza el caso de la Coordinadora de Mujeres Aymaras de Puno (Perú), mostrando cómo una serie de proyectos son articulados dentro de un proceso de desarrollo de capacidades. Los resultados indican que el enfoque de procesos resulta adecuado para acercar el proyecto a la realidad de la población local y mejorar su sostenibilidad.

**Palabras clave:** *"Proyectos de desarrollo"; "participación de los beneficiarios"; "proceso"*

Correspondencia: Xavier Negrillo Deza xavier\_ing@hotmail.com

## 1. Introducción

El inicio de esta investigación comienza alrededor del 2009, en donde me interesé por la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo desde el enfoque de la planificación, viendo experiencias en México desde el modelo de planificación de reforma social.

Luego avanzo en la investigación sobre los modelos de planificación de Aprendizaje social y su posible utilización como metodología para la planificación y gestión de proyectos de desarrollo.

Viendo que es posible, me adentro en el enfoque del Working With People como modelo para el desarrollo de proyectos. Al indagar sobre el mismo tomo la idea de la modificación del esquema clásico del ciclo del proyecto de Trueba 1985, incluyendo una fase participativa dentro de cada etapa del ciclo del proyecto en donde se incluyen a los protagonistas y no ya llamados beneficiarios, pues son parte misma del proyecto.

Al ver esta modificación sale a la luz la idea del proyecto como proceso en un enfoque que toma de los otros modelos y enfoques el desarrollo integral de la persona, por el camino desarrollado en donde varios proyectos son parte de un proceso que se ve como un camino de desarrollo.

Los proyectos de cooperación al desarrollo suponen un caso particular por cuanto su diseño contiene siempre un elevado grado de incertidumbre dependiente de los actores humanos que interactuarán. Este hecho conlleva remarcar, por encima incluso del diseño original, el proceso de desarrollo y su gestión con los actores locales. (Negrillo 2010)

El camino elegido para la ejecución de un proyecto de desarrollo es un elemento determinante en su calidad, puesto que es el propio proceso de desarrollo apoyado o impulsado el objetivo inicial de la intervención (Ferrero, 2003; Varela, 2007). Por ello la capacidad de adaptación y flexibilidad de la intervención para adecuarse a los cambios del entorno y fortalecer los procesos constituyen un aspecto esencial para determinar la calidad y la sostenibilidad de los mismos (Yagüe, Salvo, Prain & Gonzales, 2008).

La presente comunicación pretende presentar el enfoque del proyecto de desarrollo rural como proceso, aportando un camino en vez del esquema clásico de proyectos para mejorar la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo rural.

El caso muestra el proceso de la mejora de capacidades de las artesanas de la Coordinadora de Mujeres Aymaras. Una organización de mujeres que se dedican a la artesanía y que inician un proceso de desarrollo con el fortalecimiento de sus capacidades a través de varios proyectos que están conectados uno después del otro. En este proceso son apoyadas por el grupo GESPLAN de la Universidad Politécnica de Madrid, adicionándose una serie de actores en el camino que ayudan a enriquecer el camino. Apareciendo nuevas necesidades que luego son solucionadas en nuevos proyectos que ayudan a mejorar la sostenibilidad del proyecto.

## **2. Metodología.**

Para el desarrollo de la presente comunicación se ha realizado el análisis de los modelos conceptuales del Working With People, El aprendizaje social, como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo, el ciclo del proyecto, el desarrollo, etc. Usando la deducción intuitiva de revisión bibliográfica de autores en temas anteriores y casos de estudio.

También se tomó la referencia del ciclo de los proyectos de desarrollo y para el caso de la comunicación se usó la desarrollada por Trueba 1985.

En relación a la división de las fases del ciclo del proyecto existen muchas, según sean los autores a los que se cite pero en general todas ellas tienen muchas similitudes. Para el uso de la presente comunicación se tomará el utilizado por Marco y Trueba de 1986.

Los proyectos de desarrollo en general tienen un principio, que corresponde a la generación de una idea; un crecimiento y desarrollo, relacionados con la formulación del mismo; una madurez, en las fases de ejecución y operación; y por último un ocaso, coincidente con su obsolescencia y desaparición (Quintana, 1996).

En general los proyectos van recibiendo información no sólo de los equipos técnicos que los diseñan sino de la información brindada por los propios beneficiarios. Se enriquecen así las fases de previabilidad, viabilidad y proyecto definitivo con conocimientos más cercanos al entorno.

En el ciclo del proyecto se manifiesta un fenómeno de retroalimentación, consistente en la necesidad de volver a las fases anteriores según se va incorporando nueva información a los planteamientos (Quintana, 1996). Para Trueba el proceso del proyecto además de cíclico es dinámico. Cíclico porque de los resultados finales de un proyecto pueden surgir ideas de nuevos proyectos que continúan y completan el ciclo y en una perspectiva interna, cada una de las etapas precede a la otra. Dinámico porque incorpora la nueva información a los planteamientos previos y reorienta de esta manera el proceso de elaboración del proyecto (Martínez, 2006)

### **2.1. El modelo de planificación y gestión**

Para el desarrollo de esta metodología nos hemos inspirado en los modelos de planificación de reforma social, el análisis de políticas y el aprendizaje social.

#### **2.1.1 La Reforma social**

La Reforma Social es el modelo clásico de planificación de proyectos que vienen desde arriba.

Se percibe la planificación como una actividad científica.

Se pretende una transformación de la sociedad a través de la orientación de políticas a sus intereses adecuados.

Los afectados no participan en la toma de decisiones (Cazorla, De los Rios & Salvo, 2006).

#### **2.1.2. El Análisis de Políticas**

El modelo de planificación es un modelo de planificación que viene desde arriba, en el que los dirigentes y sus asesores toman las decisiones independientemente de las personas o ámbitos que se vayan a ser afectados por ellas.

Así mismo comparte con el citado modelo el uso de la razón técnica para orientar la toma de decisiones mediante la anticipación de resultados. En este sentido el modelo es de corte

modernista, puesto que la razón técnica pretende otear el futuro desde el presente (Cazorla, 1997).

**2.1.3 El modelo de Aprendizaje social.** En este modelo, la planificación es algo resultante del proceso de aprendizaje desarrollado (Friedman, 1973).

Este modelo posee ciertas características:

- Es un modelo bidireccional.
- La planificación se fundamenta en la acción.
- Las personas afectadas se ven involucradas.
- El proceso de aprendizaje condiciona la aplicación de políticas (Cazorla, De los Ríos & Salvo 2007).

Es bidireccional porque se produce un aprendizaje mutuo entre los planificadores y la población afectada (Friedman, 2002). En este modelo se observan continuos diálogos entre los beneficiarios y los planificadores (Cazorla, De los Ríos & Salvo 2007).

Para el modelo, el sistema nace con acción y termina con acción ya que se originan nuevas tareas de la resolución de una tarea. En dicha tarea participan tanto los planificadores como los beneficiarios quienes aportan sus conocimientos expertos para dar lugar a un nuevo conocimiento, experimentado; validado en la realidad.

El modelo de planificación que se plantaba en la metodología estudiada era el del Aprendizaje social, pero no sólo se aplicaría a la planificación del proyecto sino también a la ejecución del proyecto, estableciendo que es el proceso de aprendizaje lo que importa, enriqueciéndose continuamente con el aporte de los beneficiarios y de los expertos del equipo técnico. Se considera que es posible la utilización del modelo del aprendizaje social, como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo (Negrillo, Yagüe, García & Montes 2010).

Sin embargo al estudiar el enfoque del proyecto como proceso se puede definir que en su utilización se pueden utilizar diferentes modelos de planificación y gestión, pues el proceso es largo y cambiante.

La articulación de elementos propios del aprendizaje social y el análisis de políticas como modelos de planificación y gestión en proyectos de desarrollo rural pueden ser herramientas válidas para la mejora de la planificación y la ejecución de proyectos de desarrollo. En la mayoría de los casos el director de proyectos de desarrollo debe ser capaz de articular modelos mixtos que combinen aprendizaje y análisis, para enriquecer las actuaciones. Diversos enfoques de planificación pueden ser utilizados en los proyectos de desarrollo rural. En especial si son vistos como proceso y no como un proyecto aislado (Negrillo, Hernandez & Mendivil 2013 ).

## 2.2. Referencias anteriores

Para adentrarnos en la propuesta debemos de primero definir un concepto de desarrollo. De los muchos que hay usaremos el de Desarrollo humano.

El Primer Informe del Desarrollo Humano señala que:

“**El desarrollo humano** es un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos, las más importantes de las cuales son una vida prolongada y saludable, el acceso a la educación y el disfrute de un nivel de vida decente. Otras oportunidades

incluyen la libertad política, la garantía de los derechos humanos y el respeto a sí mismo... (Björn, H & Blomström, M 1990).

El Desarrollo Humano propone el mejoramiento de la calidad de vida de las personas; valora la vida humana en sí misma. Este enfoque postula que el tema del desarrollo debe ser abordado de una manera integral y universal. El fin del desarrollo es el bienestar de los seres humanos, el crecimiento económico es sólo un medio para alcanzarlo.

El Desarrollo Humano genera oportunidades y amplía las capacidades y derechos de las personas, resultados que pueden ser obtenidos dentro de los diferentes modelos económicos si se utilizan de la mejor manera posible las potencialidades humanas y colectivas (Montes, A. 2006).

### **Proyecto.**

Un proyecto viene definido por varias fuentes. Desde el típico de la Real academia de la lengua española

Los profesores Trueba y De Cos exponen que un Proyecto de Ingeniería se establece para resolver un problema o transformar la realidad; se basa en la ingeniería para aplicar técnicas y utilizar recursos; requiere una inversión de capital que tiene como fin crear una fuente de la que se deriva una corriente de bienes y servicios; incluye la materialización de las inversiones necesarias y la organización de las correspondientes actividades y es susceptible de evaluación desde puntos de vista técnicos, económicos, financieros, sociales y ambientales.

El proyecto de ingeniería elaborado de forma aislada desde un gabinete técnico ajeno a la realidad tiene que ser reemplazado por proyectos diseñados por equipos profesionales multidisciplinares, que aborden los problemas desde diferentes puntos de vista y en el que las necesidades humanas y la opinión de los afectados por los resultados del proyecto ocupen un lugar privilegiado en los procesos de toma de decisiones (Alier, J.L., Cazorla, A., de los Ríos, I. & de Gracia, J.J. (1999)).

### **Integración social**

La integración social se refiere a los esfuerzos por desarrollar en diferentes formas, métodos científicos de investigación en los cuales las personas que se espera que obtengan un beneficio de la investigación desempeñan un papel preponderante (Hall, 1977). La integración social se refiere a la necesidad de incorporar el conocimiento social al proceso de desarrollo rural (Cernea, 1995). Es vista como parte de las variables del proyecto, además de las económicas y las medioambientales. Esta interacción está formada por factores de acercamiento metodológico a la población beneficiaria, factores políticos, factores estructurales, factores psicosociales y socioculturales; factores territoriales, el factor población, etc.

Un proceso de integración social debe de tener una serie de características: ser informativo, formativo, operativo y participativo: Esto implica la intervención cada vez más consciente, activa y autónoma de la población en dicho proceso (Espinoza, 1983). La integración social es un método científico de intervención de la realidad en el que se produce un aprendizaje del propio planificador basado en los beneficiarios (Quintana, 1999).

Los proyectos de desarrollo rural tienen una secuencia natural denominada ciclo del proyecto. La integración de los aspectos sociales se debe realizar en todas las fases del ciclo. (Quintana. 1996). Los proyectos que incluyen las variables sociales tienen una mayor rentabilidad que los proyectos que no lo hacen (Kottak, 1995).

El estudio y la posterior aplicación de estas variables sociales en la planificación y en la ejecución de los proyectos de desarrollo podría ayudar a mejorar su sostenibilidad y

rentabilidad, viéndolo como un proceso de aprendizaje enriquecido con el conocimiento de los beneficiarios sobre su entorno y características sociales que pudieran interferir o potenciar un proyecto de desarrollo.

El profesor Trueba muestra esta dimensión humana con las siguientes palabras el proyecto afecta a personas; modifica su vida. Puede alterar su trabajo y a veces, hasta sus hábitos y costumbres. No se concibe un proyecto sin su relación con el hombre. Un tejido social participativo es ineludible. El protagonismo, el bienestar y la libertad de la población afectada son consustanciales con la naturaleza del proyecto. Las oportunidades, las necesidades y los problemas son humanos por antonomasia. Por consiguiente en la vertiente humana del proyecto es donde éste encuentra su verdadero significado.

### **El proyecto como Proceso**

Los proyectos de cooperación al desarrollo presentan una serie de particularidades que los diferencian, por tanto, de los proyectos de ingeniería. En estos últimos la ejecución del proyecto generalmente no sufre desviaciones respecto a su diseño original. Sin embargo, en los proyectos de cooperación al desarrollo, debido a su complejidad y la confluencia en los mismos de factores territoriales, económicos, culturales sociales, etc, dichas desviaciones pueden desviarse muy sustancialmente del diseño original. En particular estos proyectos trabajan con personas y grupos de personas y organizaciones, con los que existe un mayor grado de incertidumbre respecto a la respuesta que van a tener en cada fase del proyecto. Por esta razón los proyectos de cooperación al desarrollo deben ser considerados más como un proceso, y consecuentemente la ejecución como la gestión de un proceso (Montes 2010).

El proyecto sigue en proceso de ejecución y esperamos que el proceso llegue a buen término, por las características participativas de este y es probable que el sistema de proyecto como proceso pueda ser replicado en otras zonas, adecuando las características de operatividad a cada realidad de manera específica.

Un proyecto es cambiante de acuerdo a la necesidad de cumplir con los objetivos planteados. La interacción de los agentes participantes mejora el replanteamiento como la ejecución de los proyectos de desarrollo (Negrillo, Yagüe, García & Montes 2010).

El camino elegido para la ejecución de un proyecto de desarrollo es un elemento determinante en su calidad, puesto que es el propio proceso de desarrollo apoyado o impulsado el objetivo inicial de la intervención (Ferrero, 2003; Varela, 2007). Por ello la capacidad de adaptación y flexibilidad de la intervención para adecuarse a los cambios del entorno y fortalecer los procesos constituyen un aspecto esencial para determinar la calidad y la sostenibilidad de los mismos (Yagüe, Salvo, Prain & Gonzales, 2008).

El proceso del proyecto además de ser cíclico es dinámico. Cíclico por qué de los resultados finales de un proyecto pueden surgir ideas de nuevos proyectos y continúan y completan el ciclo, y por otra parte, en una perspectiva interna, cada una de las fases precede a la otra. Dinámico por que incorpora la nueva información a los planteamientos previos y reorienta de esta manera al proceso de elaboración del proyecto (Trueba, 1985).

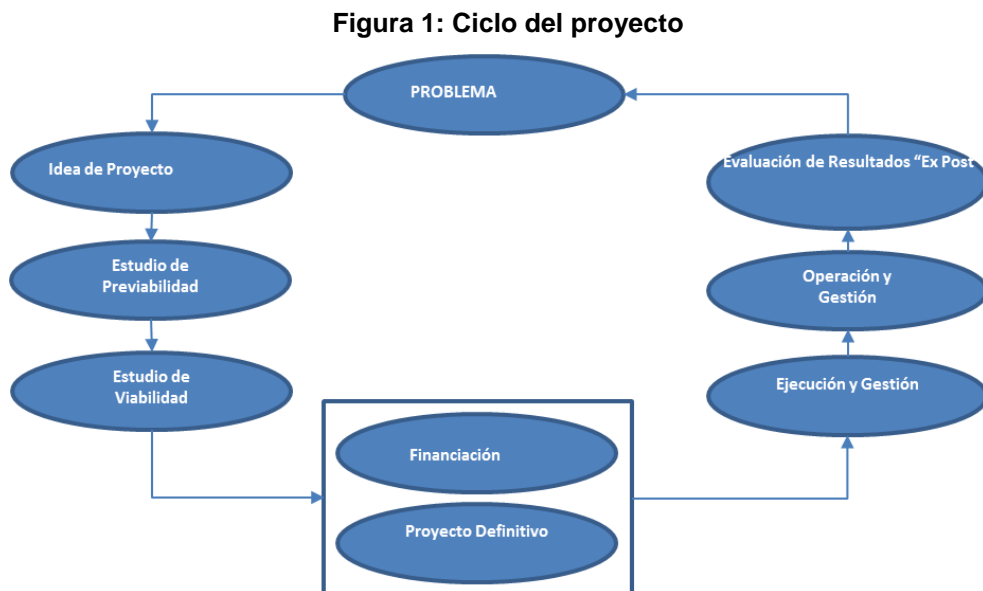
El proyecto ha sido ejecutado como un proceso de constante aprendizaje es así que las actividades iniciales sufrieron modificaciones, postergaciones y modificaciones según las nuevas necesidades que se planteaban en el proceso. Esto obligaba a replantear las actividades a seguir, destinando recursos y personal para ello. Todo esto con la intervención de las beneficiarias y el equipo técnico (Negrillo, Yagüe, García & Montes 2010). En donde

las iniciativas de desarrollo dependen principalmente del resultado del proceso de aprendizaje (Cazorla; De los Ríos; Salvo, 2006).

La sostenibilidad de los proyectos de desarrollo dependerá entonces de la sostenibilidad de los procesos generados o activados, y fundamentalmente de la vinculación e integración de los actores locales con los mismos (Montes 2010).

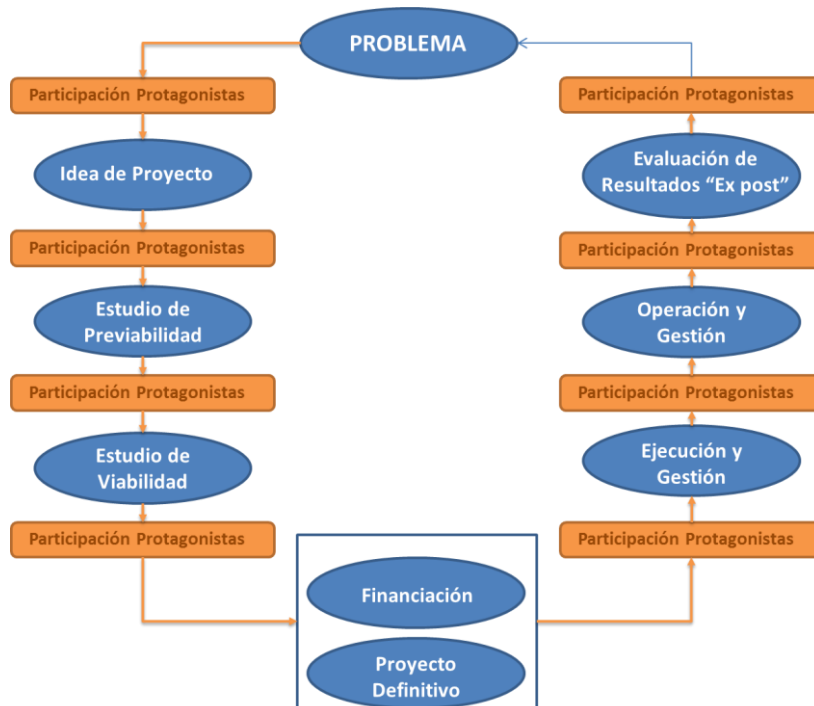
### 2.3. Etapas del Proyecto

La figura 1 muestra el ciclo del proyecto; describiendo a los diferentes participantes en las fases del proyecto como promotores, planificadores, ejecutores, beneficiarios y evaluadores dentro del proceso del proyecto. La propuesta metodológica introduce un estadio de participación a los beneficiarios (Protagonistas) en cada una de las fases del ciclo, estableciendo una constante evaluación y reorientación de actividades según sean las necesidades del proyecto.



Fuente: Trueba 1995

**Figura 2: Ciclo del proyecto con fase de participación**



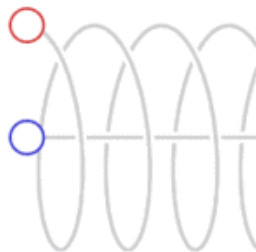
Fuente: Elaboración propia en base a Trueba (1995)

## 2.4. Aplicación al proceso

En la figura 3 se puede apreciar la secuencia de la modificación planteada de un proyecto como proceso.

En él se pueden ver los proyectos como inician uno luego de otro en un proceso que inicia en un determinado momento como un proyecto específico pero que luego va evolucionando según las necesidades del proceso. Iniciándose de nuevo el ciclo del proyecto con nuevas necesidades y actividades que son cubiertas con un nuevo proyecto en el que los Protagonistas deben participar en cada etapa del ciclo del proyecto.

**Figura 3: El Proyecto como proceso**



○ Ciclo del Proyecto

○ Proceso

Fuente: Elaboración propia (2015)



### **3. Resultados en proyectos**

#### **3.1. La Coordinadora de Mujeres Aymaras**

La aplicación de este tipo de enfoque ha sido estudiado en el caso de un proceso desarrollado por el Grupo de Investigación en Planificación y Desarrollo rural sustentable (GESPLAN), de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), junto con la Coordinadora de Mujeres Aymaras de Puno en Perú.

El proceso ha fortalecido a una asociación de artesanas (más de 400), en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial de su organización, fortaleciendo su estructura en un proceso de aprendizaje constante junto con técnicos de la UPM, de la ONG Diseño para el Desarrollo y la participación de empresarios textiles, turísticos y de moda.

El proceso nace de un contacto inicial del GESPLAN con la CMA en el año 2007 en dónde plantean la posibilidad de concretar un proyecto de desarrollo en apoyo a este grupo de artesanas luego de evaluar sus fortalezas y potencialidades.

Luego de identificar con las protagonistas las primeras necesidades y actividades del proyecto se diseña el proyecto, junto al equipo del GESPLAN de la UPM. El proyecto llamado: "Desarrollo de las capacidades de liderazgo de la mujer en el altiplano peruano" fue financiado por el Ayuntamiento de Madrid y ejecutado por la UPM y la CMA.

El proyecto fortaleció su estructura jurídica, mejoro las competencias técnicas de las artesanas al mejorar sus diseños al ser apoyadas por las diseñadoras de la ONG española Diseño para el Desarrollo, luego se establecieron sistemas de control de calidad, se implementó una página web, etc.

Todo esto al concretarse unas actividades dentro del proyecto, priorizando unas sobre otras, identificando nuevas necesidades que fueron absueltas en el desarrollo del mismo proyecto o que fueron identificadas para ser cubiertas con algún nuevo proyecto.

El proceso continua con el proyecto "Fortalecimiento de las capacidades empresariales de las artesanas en el altiplano peruano", proyecto financiado por la Agencia de cooperación al desarrollo del Principado de Asturias, ejecutado por la ONG española Cooperación social y el Instituto de educación rural de Juli.

En este proyecto, se mejoran las capacidades empresariales de las integrantes de la CMA y se desarrollan una serie de actividades que se han identificado en el proyecto anterior. Se desarrollan colecciones de moda que en cada proceso se enriquecen de los conocimientos generados en la colección anterior. Generando un proceso virtuoso de aprendizaje.

Al concluir el proyecto las actividades del proceso se siguen desarrollando con proyectos más pequeños como el de Mejora de los puntos de venta y control de calidad de la CMA, financiado por la Fundación Roviralta que mejora los talleres para control de calidad de la CMA e implementa una tienda para aprovechar el circuito turístico de de Juli

El proyecto de mejora de la comercialización de productos artesanales de la mujer aymara, financiado por La Municipalidad Provincial de Chucuito Juli a través de Procompite. Permitió a las integrantes de la CMA, que puedan participar en el Perumoda. Le feria más importantes del país en el sector textil. Esta actividad surgió de la necesidad de poder mejorar la comercialización de productos de la CMA de cara al mercado de exportación.

Así también la CMA ha continuado con sus actividades en el proceso, poniéndose en contacto con diferentes empresas del sector textil con productos tejidos a mano, brindándoles servicios de confección a sus respectivas marcas. Actividad identificada en el proceso como potencialmente beneficiosa y que está en pleno proceso de implementación.

La CMA continúa con el desarrollo de sus actividades financiada en parte con ayuda de la Fundación Ingenio, la UPM y con ingresos propios. Mejorando año con año y dependiendo cada vez menos de ayudas externas.

Como se puede ver ha habido un hilo conductor permanente en este proceso y en el mismo las protagonistas han participado en todas las etapas del ciclo del proyecto. En cada proyecto se ha enriquecido el proceso con las nuevas necesidades y con la priorización de las mismas.

Los detalles de estas actividades pueden ser revisadas en Negrillo 2010, 2011 y 2013 en las comunicaciones a congresos anteriores de AEIPRO.

#### **4. Conclusiones**

Es posible la utilización del enfoque de proyectos como proceso, en especial a los proyectos de desarrollo rural.

El enfoque de proyectos como proceso permite mejorar la sostenibilidad de proyectos de desarrollo, pues desarrolla soluciones a problemas que pueden ir apareciendo en el camino de un proyecto reorientado actividades o generando nuevos proyectos que resuelvan nuevas necesidades.

En el enfoque de proyectos como proceso, se potencian capacidades siendo lo más importante, el protagonista de su mismo proceso de desarrollo (beneficiario), el cual debe de participar en todas las etapas del ciclo del proyecto.

El ciclo del proyecto puede tener una fase participativa en cada fase, que podría ser previa a su aprobación e implementación, debiendo ésta ser compartida en modos decisorios con los protagonistas del proyecto.

## 5. Referencias

- AEIPRO, IPMA. (2006). *Bases para la competencia de dirección de proyectos*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Ahijado, M. (1985). *Diccionario de teoría económica*. España: Ediciones Pirámide.
- Caballero, R., & Alejandro, E. (2000). *Metodología de la Investigación Científica: diseños con Hipótesis Explicativas*. Lima: Edición Udegraf S.A.
- Cazorla, A., De Los Rios, I., & Salvo, M. (2007). *Desarrollo rural: Modelos de planificación*. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, Universidad Politécnica de Madrid. Madrid: Ediciones Mundiprensa.
- Cazorla, A. (2006). *Planificación para la sostenibilidad*. Madrid: Editora de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid.
- Cernea, M. (1992). *Using knowledge from social science in development projects*. World Bank Discussion papers. Washinton.
- Espinoza, M. (1983). *Evaluación de proyectos sociales*. Argentina.
- Ferrero, G. (2003). *De los proyectos de cooperación a los procesos de desarrollo. Hacia una gestión orientada al proceso*. Phd diss. Universidad Politécnica de Valencia.
- Friedman, J. (1991). *La planificación en el ámbito público*. España. INAP.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2005). Perú, *Compendio Estadístico 2005*. Perú: Edición INEI.
- Hall, P. (1990). *International urban systems*. working paper 514. Berkeley: UCLA, Institute of urban and regional Development.
- Kottak, C. (1995). *Cuando no se le da prioridad a la gente. Algunas lecturas sociológicas de proyectos terminados*. En *Primero la gente*. Cernea 1995. México.
- Manrique, J. (1997). *Economía*. Lima: Editado por la Universidad de Lima (ciesul).
- Martínez, P. (2006). *Desarrollo rural sustentable*. España: Mc Graw Hill.
- Mendieta, C., & Agreda, V. (2006). *Propuestas para una economía rural competitiva e incluyente en el marco de un desarrollo territorial*. Lima. CIES.
- Montes, A. (2010). *Propuesta metodológica para la evaluación ex-post de proyectos de Cooperación al Desarrollo: Aplicación al programa de Cooperación integral productiva de Lurigancho-Chosica (Perú)*. Universidad Politécnica de Madrid.
- Negrillo, X., Yagüe, J., García, A. & Montes, A. (2010). *Aprendizaje social en los proyectos de desarrollo: El caso de la Coordinadora de Mujeres Aymaras en Juli (Puno, Perú)*. Madrid. Selected proceedings from the 14th International Congress on Project engineering. Madrid. AEIPRO
- Negrillo, X. Yagüe, J., Hernandez, D. & Sagua, N. (2011). *El Aprendizaje social como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo: La Coordinadora de Mujeres Aymaras*. 15th International Congress on Project engineering. Huesca. AEIPRO.
- Negrillo, X., Merino, S, Hernandez, D. & Salvo, M. (2013). *Modelos de planificación participativa en los proyectos de desarrollo: El caso de Cuenca Pampas en Apurímac Perú*. 17th International Congress on Project engineering. Logroño. AEIPRO
- Negrillo, X. , Hernandez, D. & Merino, S, (2013). *La Participación de los beneficiarios en ciclo de los proyectos de desarrollo*. 17th International Congress on Project engineering. Logroño. AEIPRO

- Palacio, J., & Ruata, C.(2009). *Gestión de Proyectos*. España. Scunmanager.net.  
<http://www.scrummanager.net>.
- Quintana, J.,Cazorla, A. & Merino, J. (1999). *Desarrollo rural en la unión europea. Modelos de participación social*. Serie estudio Nº 140. Madrid. Ministerio de agricultura pesca y alimentación.
- Sastre, S. (2013) *Desarrollo de Capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural*. Aplicación a comunidades aymaras.
- Seldon, . A, & Pennance, F. G. (1980). *Diccionario de economía*. Barcelona: Ediciones Oikos – T au.
- SENAMHI. (2009),*Reporte anual del clima por regiones*. Perú: Edición regional del Servicio nacional de de meteorología e hidrografía.
- Trueba, I; Marco, J.(1986). *Proyectos Agrarios y de desarrollo rural*. Madrid ETSIA Agrónomos.
- Trueba, I.,Cazorla, A.& De Gracia, J. (1995).*Formulación y Evaluación de `proyectos empresariales*. Ediciones Mundiprensa. Madrid.
- Vargas, R (2010). *Gender risk, poverty and vulnerability in Perú. A case study of the Juntos Programme*. Londres. Overseas Development Institute.
- Varela, F.(2007).*La calidad de las intervenciones de desarrollo*. Madrid. CIDEAL EPTISA (Con la colaboración de la agencia española de cooperación internacional)
- Yagüe, J ., Salvo, M., Prain, G.,& Gonzales, N.(2009). *Mixing methods en la evaluación de proyectos de desarrollo: El Caso del PCIP de Lurigancho-Chosica (Perú)*. En AEIPRO (Ed.) 13th International Congress on Project Engineering. Badajoz: AEIPRO.