

**Concepto Técnico**

**Desarrollo Rural**

**Pautas para el apoyo de  
proyectos de desarrollo rural**



**Editado por:**  
**Agro Acción Alemana**  
**(Deutsche Welthungerhilfe e. V.)**  
**Adenauerallee 134**  
**53113 Bonn**  
**Concepto Técnico Desarrollo Rural:**  
**Dr. Annette Benad, Christian Berg, Prof. Dr.**  
**Peter von Blanckenburg, Christa Frosch-**  
**Asshauer, Tommaso del Giudice, Dr. Dirk**  
**Günther, Stephan Jansen-Kirch, Dr. Heinz**  
**Peters, Dr. Hans-Joachim Preuss, Prof. Dr.**  
**Heinz-Ulrich Thimm, Ursula Wüst**  
**Responsable: Dr. Heinz Peters,**  
**Grupo regional Asia del Sur**  
**Septiembre 2000**

## PREFACIO

La gran importancia que tienen las regiones rurales para el desarrollo económico de muchos países en vías de desarrollo suele ser destacada frecuentemente por todos los políticos de desarrollo. Sin embargo, la tendencia está tomando otro rumbo: Regiones rurales marginadas, que siguen siendo lugares de producción y patria de la mayor parte de la población pobre en países en vías de desarrollo, más y más suelen ser excluidas de la cooperación oficial al desarrollo. El desarrollo rural, a pesar de todas las confesiones de labios, en la actualidad no tiene conyuntura en la mayoría de las organizaciones donantes; y muchos gobiernos en países en desarrollo siguen esta orientación más o menos voluntariamente.

Esta tendencia, sin embargo, también afecta al trabajo desempeñado por organizaciones no gubernamentales. Organizaciones no gubernamentales han ejecutado medidas en las regiones rurales - o por propia iniciativa o movilizadas por la existencia de fondos - medidas que no fueron apropiadas para instituciones estatales o que se hallaban fuera del interés estatal. La pérdida de importancia de este sector de fomento lleva a que estas organizaciones se vean frente a tareas que cuantitativa y cualitativamente se hallan fuera de sus capacidades. Organizaciones no gubernamentales generalmente no suelen disponer de un volumen de fondos y recursos humanos para poder llevar a cabo programas suprasectoriales; y no tienen la intención ni el mandato como para tomar tareas (de planificación) de soberanía.

Muchas organizaciones contrapartes de Agro Acción Alemana han de enfrentarse más y más a la cuestión de cómo planificar y controlar proyectos rurales bajo estas condiciones. Es ésta la razón porque la sección « Programas y Proyectos » presenta un concepto técnico como reacción a este nuevo desafío, resumiendo las lecciones de las experiencias hechas en el pasado. El resultado es una ayuda al trabajo, no exhaustiva aunque sí detallada para contrapartes, expertos y evaluadores de Agro Acción Alemana. Quisiera hacer resaltar tres aspectos esenciales de este documento de trabajo:

- Puesto que las medidas apoyadas por organizaciones no gubernamentales, mayoritariamente no reclaman ser suprasectoriales, el concepto presente da mucha importancia al efecto de carácter modelo de los proyectos y programas.
- Las organizaciones no gubernamentales no podrán cubrir el vacío que deja la retirada de los actores estatales del sector desarrollo rural. Es necesaria una coope-

ración mutua y estrecha, sobre todo entre los actores externos en la región rural para compensar en parte la pérdida de control.

- Las experiencias hechas por Agro Acción Alemana y sus contrapartes no necesariamente han de ser iguales a las de las demás, sobre todo las de organizaciones estatales. Pero también pueden contribuir en este nivel a que se cuestionen los propios enfoques de fomento y que sean adaptados eventualmente.

El concepto técnico se basa en conocimientos hechos por contrapartes, cooperantes y evaluadores de Agro Acción Alemana. Debemos nuestras gracias en particular al Sr. Christian Berg del Seminario Desarrollo Rural de la Universidad de Humboldt en Berlín que ha puesto en marcha el proceso de discusión acompañando los numerosos pasos hasta la conclusión del presente documento de trabajo. El concepto técnico y las discusiones fueron enriquecidos a través de los útiles comentarios y complementos importantes hechos por los profesores universitarios jubilados, Profesor Peter von Blanckenburg de la Universidad de Humboldt en Berlín y Profesor Heinz-Ulrich Thimm de la Universidad Justus-Liebig de Gießen.

Creemos que la región rural y sus habitantes, dentro del marco del concepto de desarrollo, actualmente son negociados bajo valor. Sin embargo, estamos convencidos de que las discusiones mantenidas sobre cuestiones suscitará el tema desarrollo rural, y que en breve figurará nueva y más intensamente en el orden del día de los políticos de desarrollo. También otras personas deberían estar preparadas para este tiempo.

Dr. Hans-Joachim Preuss

Director de Programas y Proyectos

## INDICE

REGISTRO DE ABREVIACIONES .....	6
1 INTRODUCCION .....	7
1.1 Sobre la clasificación del sector de fomento desarrollo rural .....	7
1.2 El rol de AAA y sus contrapartes en proyectos dedesarrollo rural .....	11
1.3 La función del concepto técnico .....	12
2 OBJETIVOS Y MARCO DE REFERENCIA DE PROYECTOS DR .....	13
2.1 Objetivos de proyectos DR .....	13
2.2 Marco de referencia rural: referencia regional .....	14
2.3 Marco de referencia temporal : orientación de programa a medio y largo plazo	15
3 PRINCIPIOS DE AAA PARA EL FOMENTO Y PARTICIPACION EN PROYECTOS DR Y SU APLICACION .....	16
3.1 Reducción de pobreza .....	17
3.2 Sostenibilidad .....	17
3.3 Orientación hacia el grupo destinatario .....	18
3.4 Orientación hacia Autoayuda .....	18
3.5 Orientación hacia participación .....	19
3.6 Orientación hacia género .....	19
3.7 Orientación hacia capacidades .....	20
3.8 Orientación hacia el establecimiento de relaciones interinstitucionales .....	20
3.9 Prevención de crisis y solución de conflictos .....	21
4 INSTRUMENTOS PARA LA PLANIFICACION Y EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE DR .....	23
4.1 Análisis de la situación inicial .....	23
4.2 Planificación de medidas específicas para el grupo destinatario .....	30
4.3 Desarrollo de soluciones adaptadas .....	31
4.4 Gestión participativa de proyecto .....	32
4.5 Fomento de autoayuda .....	34
4.6 Fomento de la entidad ejecutora y desarrollo institucional .....	35
GLOSARIO .....	39
BIBLIOGRAFIA .....	43
DOCUMENTOS DE TRABAJO PUBLICADOS HASTA LA FECHA .....	47

## REGISTRO DE ABREVIACIONES

BMZ	Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung / Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik/Instituto Alemán de Política de De- sarrollo
AAA	Agro Acción Alemana
UE	Unión Europea
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit / Instituto Alemán de Cooperación Técnica
DR	Desarrollo Rural
DRS	Desarrollo Rural Sectorial
M&E	Monitoreo y Evaluación
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PCM	Project Cycle Management / Gestión del ciclo del proyecto
PNA	Participatory Needs Assessment / Diagnóstico Participativo de Necesidades
PRA	Participatory Rural / Relaxed Appraisal / Diagnóstico rural participativo
RRA	Rapid Rural Appraisal / Diagnóstico Rural Rápido
SDR	Seminario de Desarrollo Rural
GA	Grupo de Autoayuda
OA	Organización de Autoayuda
ZOPP	Planificación de proyectos orientada a objetivos

## 1 INTRODUCCION

Agro Acción Alemana (AAA) y sus organizaciones contrapartes entienden por proyectos de desarrollo rural (en breve proyectos DR) medidas de apoyo vinculadas estrechamente con el grupo destinatario, considerando la gran variedad de motivos de la pobreza. Por lo que se dirigen a los diversos espacios de vida económicos, sociales, ecológicos y políticos de la población pobre, y quieren contribuir al desarrollo de las sociedades civiles en los países contraparte. Las presentes pautas se basan en las experiencias hechas durante muchos años por AAA en el fomento de proyectos DR y en la cooperación con organizaciones contrapartes. Ellas presentan y aclaran los objetivos, principios e instrumentos importantes de AAA en la planificación y desarrollo de estos proyectos y se van dirigiendo a:

- contrapartes de proyecto y cooperación, que obtienen a través de este documento una imagen detallada de las posiciones de AAA hacia el ámbito desarrollo rural;
- Cooperantes de AAA, que valoran solicitudes y avances de proyectos a través de criterios elaborados y acordados mutuamente;
- evaluadores encargados de evaluar las medidas apoyadas, que son informados a través de estas pautas sobre las normas de calidad;
- consejo de dirección y comités de evaluadores, que toman decisiones sobre el fomento de proyectos DR a base de un marco de referencia bien claro.

### 1.1 Sobre la clasificación del sector de fomento desarrollo rural

El objetivo superior de la cooperación al desarrollo alemana e internacional es la reducción de la pobreza para lograr un mejoramiento sostenible de las condiciones de vida de los grupos poblacionales más pobres . Las medidas de desarrollo ocupan un rol central en el espacio rural, pues hasta el 80 % de la población en los países más pobres siguen viviendo directa e indirectamente de la agricultura y ambitos asociados. Así pues, también en el futuro, las medidas para el aseguramiento de las condiciones de vida de familias pobres rurales figurarán sectores centrales de la cooperación al desarrollo. Además, la importancia del espacio rural como zona industrial y de prestación de servicios, en muchos sitios va ganando cada vez más importancia. Las organizaciones de desarrollo se ven ante tareas, que llegan más allá de lo que se refiere al mero fomento de la producción agrícola.

En muchos países en vías de desarrollo el estado falla en reducir la pobreza. El muy jurado „mercado“ es determinado esencialmente por actores que sacan mucho provecho de las estructuras existentes de poder. De ahí que también objetivos de la sociedad se unen con el fomento de desarrollo rural. Ello comprende lo siguiente:

- Grupos perjudicados hasta la fecha defienden con más rigor sus intereses frente a otros grupos, sobre todo frente a instituciones estatales, para hallar justicia y hacer valer sus derechos.
- Se crean ciclos económicos (locales) mejorando el mercado de los campesinos y campesinas marginados.
- Que se reaccione adecuadamente a crisis y conflictos internos en muchos países contraparte. En parte se consideran los motivos de estos conflictos a través de programas de desarrollo destinados a reducir la pobreza, pero para poder combatir las tensiones presentes y las consecuencias inmediatas de la huida y el hambre, han de incluirse en el repertorio de programas rurales medidas eficaces para la prevención de crisis.

### **Las discusiones mantenidas sobre proyectos DR**

En el debate dentro del marco de desarrollo mantenido en los años noventa – que no puede ser reflejado aquí por completo – se daba que sobre todo los programas rurales integrales y los enfoques amplios de desarrollo rural fueron criticados duramente. Así se criticaba:

- que fueron demasiado ambiciosos en cuanto a los objetivos sobrecargando a los actores;
- que llevaban consigo muy elevados gastos, no compensables por los gobiernos de los países en vías de desarrollo.
- Que, para las administraciones en los países contraparte, en su mayoría estructuradas sectorialmente, eran inadecuados por su enfoque multisectorial, por lo cual, desde el punto de vista institucional, no resultaban sostenibles;
- que fueron muy tecnocráticos dejando poco espacio libre para autoorganización;
- que fueron muy costosos en cuanto a sus procesos de planificación y cooperación y, por lo tanto, ineficientes;
- que en total no fueron sostenibles por falta de suficiente movilización de recursos humanos, organizativos y naturales, y que el acceso bloqueado a la prestación de servicios necesarios solamente podía ser superado puntualmente; y por último
- que no eran eficaces en cuanto a la reducción de la pobreza masiva rural, sobre todo debido a las condiciones políticas y económicas opuestas no influibles.

Encabezado por el Banco Mundial, un gran número de organizaciones de desarrollo internacionales, sobre todo norteamericanas, daban por fracasado los enfoques integrales suspendiendo sus proyectos (sobre todo los *area development projects*). En su lugar se fueron concentrando en adelante en la mejora de las condiciones macroeconómicas (liberalización de precios, programas de adaptación estructural, descentralización, privatización) y a partir de mediados de los años noventa más y más en la ejecución de programas sectoriales (*Agricultural Sector Investment Programmes*, sistemas de seguridad social, rehabilitación de la infraestructura). Dentro del marco de la

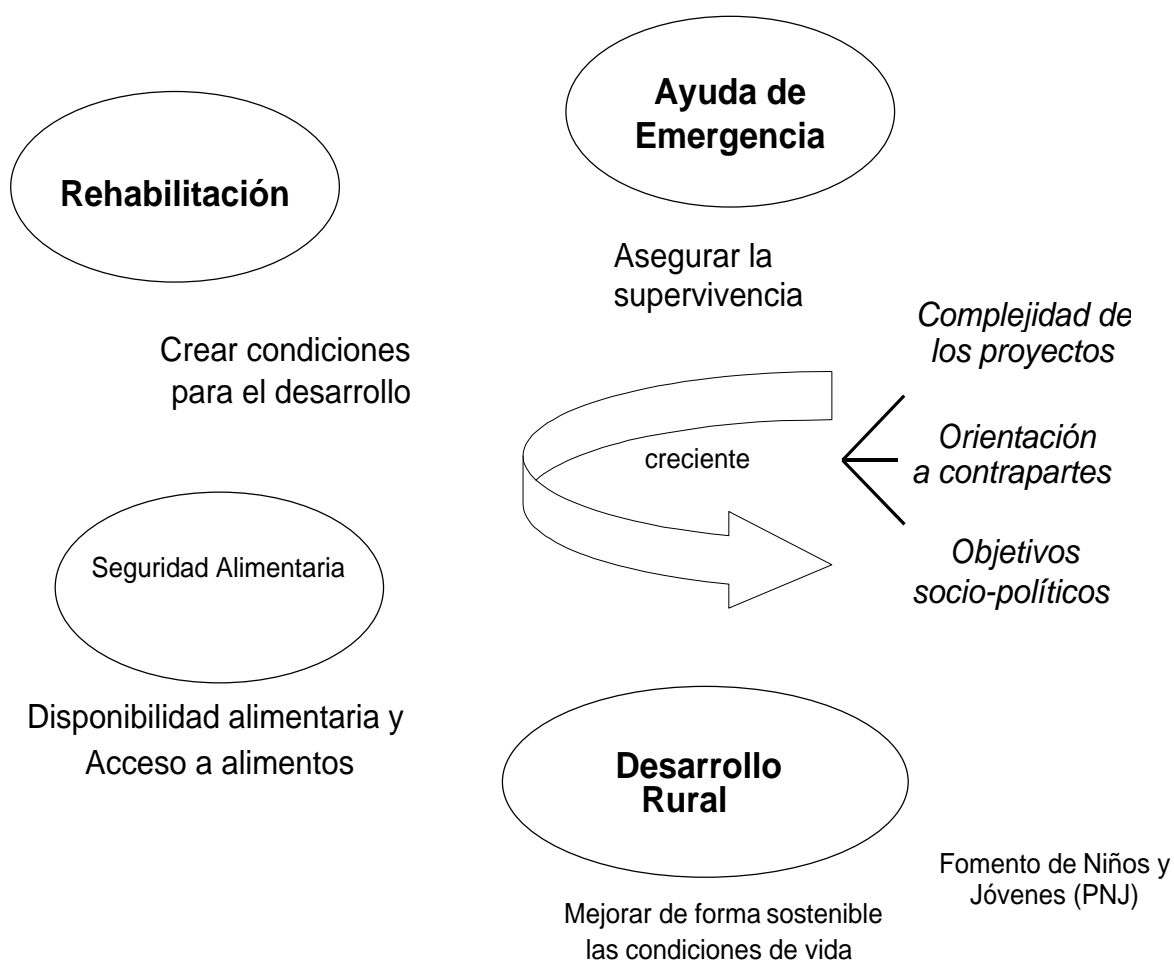
cooperación alemana al desarrollo, los proyectos DR también fueron perdiendo importancia. Pero no desaparecieron del todo – lo que se debe, en parte, también al intento de introducirlos nuevamente en el *mainstream* poniéndoles otra etiqueta. También existen unos cuantos cambios conceptuales de enfoques anteriores. Entre ellos figuran:

- la consideración del principio subsidiario: lo que se puede hacer a nivel del grupo destinatario, no debe ser adaptado por “los de arriba”;
- la consideración consecuente de los principios “referencia y participación del grupo destinatario”;
- el reconocer que la planificación y ejecución de medidas no necesariamente es cosa de un solo actor;
- la adaptación de las medidas a condiciones generales desfavorables;
- la consideración de capacidades e intereses de la entidad ejecutora, o sea de la organización contraparte;
- el fomento (y no sobrecarga) de organizaciones de autoayuda.

### **Fomentos prioritarios del desarrollo rural de AAA**

Dentro del marco del trabajo de AAA, el desarrollo rural constituye un fomento prioritario. Dentro del aspecto amplio entre ayuda humanitaria y cooperación al desarrollo, este tipo de proyecto ocupa una posición caracterizada por un alto grado de complejidad, orientación fuerte hacia la contraparte y un claro objetivo sociopolítico (véase gráfico).

**Gráfico 1: Clasificación del fomento prioritario desarrollo rural**



El hecho que existen distintos grupos destinatarios y diversos motivos de la pobreza, en parte asociados entre sí, requieren un enfoque multisectorial en la planificación de proyectos de desarrollo rural. El objetivo de corresponder a los principios de la reducción de pobreza y de orientarse a grupos destinatarios en la búsqueda de soluciones, sin embargo, no implica que AAA y sus contrapartes intenten considerar a la vez todos problemas existentes. Seguir un enfoque multisectorial significa más bien planificar y manejar medidas de proyecto de la siguiente forma :

- que se ofrezcan soluciones a problemas claves dentro de los grupos destinatarios escogidos;

- que sean considerados los recursos y capacidades existentes de la entidad ejecutora y de AAA;
- que se aprovechen todas las posibilidades de cooperación con las demás organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas presentes en la zona de proyecto (particularmente con organizaciones donantes);
- que sean incorporadas las medidas en un programa a medio y largo plazo, facilitando diversos puntos esenciales en diferentes fases temporales.

Mediante el enlace de varios sectores se pretende obtener efectos de sinergia – alcanzando así una contribución eficiente a la reducción de la pobreza, lo que no se puede alcanzar aplicando medidas monosectoriales. Sin embargo, requiere una relación razonable en cuanto a los gastos de organización y coordinación, que suelen ser elevados en la mayoría de los casos.

Los fondos financieros y recursos humanos limitados de AAA y sus contrapartes en el país no permiten un mejoramiento suprasectorial de las condiciones de vida de los grupos poblacionales pobres, según lo intentan lograr particularmente las grandes organizaciones de desarrollo subvencionadas por el estado como por ejemplo a través de proyectos de desarrollo rural. Pero, al fijarse, este supuesto déficit se revela como ventaja comperativa: si no existe la intención de repartir los recursos del proyecto sobre una región entera, se puede concentrarse más en el desarrollo de soluciones para problemas existentes con carácter de modelo.

## **1.2 El rol de AAA y sus contrapartes en proyectos de desarrollo rural**

En proyectos DR, son las oragnizaciones no gubernamentales de AAA y sus grupos destinatarios que en su mayoría desempeñan un papel central: conciben los proyectos, solicitan su financiamiento, hacen - en la medida de lo posible - contribuciones propias, ejecutan de forma responsable los proyectos y controlan continuamente el logro de resultados y objetivos.

El apoyo de los cooperantes responsables en AAA comprende lo siguiente:

- el examen de las solicitudes de proyecto de las contrapartes, en cuanto necesario, asesoramiento en elaborar nuevamente la solicitud, así como la asistencia técnica en las medidas preparatorias necesarias (análisis de la situación, planificación, estudio de factibilidad);
- la elaboración de una solicitud de proyecto (y eventualmente la modificación del presupuesto) para el comité de evaluadores y junta directiva de AAA para la aprobación del pedido de financiamiento;
- la elaboración de pedidos de financiamiento para subvenciones estatales (BMZ, UE etc.);
- administración de fondos aprobados (solicitud de transferencia de fondos, comprobación de su uso, etc.);

- asistencia intermitente de la organización contraparte en la ejecución del proyecto (*backstopping*);
- elaboración de informes para cofinanciadores y toma de posición en cuanto a informes de evaluación.

### **1.3 La función del concepto técnico**

Un proyecto de desarrollo rural constituye un proceso continuo para todos los involucrados, sobre todo un proceso de aprendizaje. Tal proceso debe implicar no solamente la orientación hacia los objetivos, sino también ser creativo y tener una gran flexibilidad. Las pautas presentes no deben entenderse como un concepto rígido a ser aplicado como un patrón en los proyectos solicitados a ser aprobados. Deben más bien ofrecer una orientación en el camino hacia proyectos de desarrollo, que sean exitosos, orientados hacia el grupo destinatario y que fortalezcan las organizaciones contrapartes.

## 2 OBJETIVOS Y MARCO DE REFERENCIA DE PROYECTOS DESARROLLO RURAL

### 2.1 Objetivos de proyectos DR

La distinción hecha en lo siguiente entre objetivos superiores, objetivos de desarrollo y objetivos de proyecto corresponde a la jerarquía de objetivos según determinada en la planificación ZOPP (Planificación de proyectos orientada a objetivos): mientras que objetivos superiores describen una orientación estratégica y una eficiencia deseada a largo plazo de proyectos, los objetivos de desarrollo vienen reflejando los mejoramientos concretos de la situación deseados por el grupo destinatario. Objetivos de proyecto, al cambio, describen cambios en el comportamiento/actitud del grupo destinatario e instituciones, que son necesarios para poder alcanzar los objetivos de desarrollo.

El **objetivo superior** de proyectos DR, que son apoyados y coelaborados por AAA, es la contribución al mejoramiento sostenible de las condiciones de vida de grupos poblacionales pobres en zonas rurales. En zonas de proyecto con condiciones básicas muy desfavorables, en las que empobrecen más y más los grupos perjudicados, los proyectos de desarrollo rural pueden tener como objetivo superior la estabilización de las condiciones de vida.

Los **objetivos de desarrollo** son diferentes según proyecto y dependen de cuáles son los mejoramientos concretos considerados como muy importantes por los participantes. Pueden por ejemplo – según las múltiples formas de la pobreza - ser de uso material (como por ejemplo ingresos más altos), avances sociales (por ejemplo una mejor formación básica) o también desarrollos políticos (por ejemplo mayor influencia por parte de grupos perjudicados). En todo caso, su determinación es el resultado de un proceso de negociación entre grupos destinatarios, entidades ejecutoras, AAA y otros actores participantes y debería realizarse en base a una valoración realista de las capacidades de los involucrados.

Los **objetivos de proyecto** constituyen en que los grupos destinatarios vayan practicando procedimientos sostenibles ecológicos, económicos y sociales en sus actividades en identificados campos o sea sectores centrales (véase ejemplo).

### **Objetivo de un proyecto DR apoyado por AAA en el departamento**

#### **Cauca, Colombia:**

„Las organizaciones campesinas participaron activamente en la planificación y ejecución de las actividades destinadas a mejorar las condiciones de vida (producción agrícola, protección del medio ambiente, defensa de la democracia y de los derechos humanos, mejoramiento de las condiciones de vivienda y sostenimiento básico social) junto con instituciones públicas y estatales y considerando la situación especial de las mujeres en sus municipios.“

## **2.2 Marco de referencia rural: referencia regional**

El marco de referencia geográfico para proyectos DR lo constituye la región como unidad geográfica coherente, que es casi por completo homogénea en el sentido social y agroecológico. Con ello se quiere facilitar no solamente una planificación específica orientada hacia el grupo destinatario, sino también, al mismo tiempo, asegurar una cierta transferibilidad de las soluciones de problemas dentro de la región. Por lo cual la región de proyecto debe tener además las siguientes características:

- Debe encontrarse encima del nivel local y debajo del nivel nacional, para posibilitar una planificación participativa y soluciones específicas de la situación.
- Debe ser determinada dentro del contexto nacional como región pobre, para que se puedan elaborar y transmitir modelos para la lucha contra la pobreza (por ejemplo a través de una planificación general regional considerando determinaciones nacionales).
- Siendo posible, la región de proyecto debe corresponder a unidades administrativas estatales (distrito, división etc.), para lograr eventualmente una sostenibilidad institucional.

En caso de proyectos DR con fomento central en la gestión de recursos, una clasificación/determinación por condiciones naturales y/o geográficas (cuena hidrográfica, valle etc.) puede ser más eficiente en el caso individual para el logro de objetivos, en vez de una clasificación por unidades administrativas.

### **2.3 Marco de referencia temporal: orientación de programa a medio y largo plazo**

Los objetivos de proyectos DR apuntan a cambiar actitudes y estructuras de grupos destinatarios e instituciones. En general implican procesos largos de búsqueda de soluciones adaptadas, de desarrollo organizacional y institucionalización de mecanismos participativos de planificación, decisión y control de éxito (sistemas de monitoreo). Las intervenciones tienen en cuenta además la multitud de motivos de la pobreza y se refieren a varios fomentos centrales. Todo ello requiere una perspectiva de planificación, que llega más allá de la fase normal de proyecto de dos a cuatro años. Una orientación del proyecto hacia un término medio y largo, significaría adaptar la duración contractual del fomento de proyectos multisectoriales de desarrollo rural de la siguiente forma:

- que se corresponda a la demanda elevada de planificación;
- que sean posibles procesos de desarrollo, con una evolución y duración no exactamente previsible;
- que se puedan generar cambios de actitud antes de que se vuelvan “autosostenibles”;
- que, en el deseo de conseguir carácter de modelo, no sólo se formen “ínsulas de éxito” individuales, sino que se deben lograr también éxitos mensurables para un grupo cuantitativo definido;
- que la evaluación de anteriores fases contribuya a conocimientos para medidas actuales.

La orientación hacia el programa quiere decir en este contexto que sí se opta por un enfoque amplio y complejo de proyecto, pero ello no significa que todas las medidas han de ser realizadas paralelamente o dentro de una única fase de proyecto. En dependencia de recursos y capacidad de absorción por parte de las entidades ejecutoras y grupos destinatarios, los fomentos centrales pueden ser repartidos entre fases sucesivas.

### **3 PRINCIPIOS DE AAA PARA EL FOMENTO Y PARTICIPACION EN PROYECTOS DR Y SU APLICACION**

Los principios, que son abordados en el capítulo siguiente en cuanto a su contenido y objetivos contribuidos, vienen resumidos en el siguiente gráfico.

Se trata principalmente de principios de reducción de pobreza y de sostenibilidad, seguido por las orientaciones principales, que se refieren a grupos destinatarios, género, participación, autoayuda, capacidad, establecimiento de relaciones interinstitucionales y solución de situaciones conflictivas. Por último se muestra la característica „enfoque multisectorial“. El orden de sucesión aplicado no implica valoración; en diversos contextos, la relevancia de las mencionadas „guías“ pueden ser acentuadas de modo distinto.

**Gráfico 2: Objetivo superior de proyectos DR y principios para su planificación y elaboración**

### **3.1 Reducción de pobreza**

Reducción de pobreza significa orientar todas las medidas de proyecto (también en el campo fomento de producción) de tal modo que un número grande de pobres en la región de proyecto sea capaz de satisfacer mejor sus necesidades básicas, materiales y sociales, a través de efectos radiantes resultando de soluciones adaptadas y orientadas hacia el grupo destinatario. Ello implica sobre todo:

- proyectos DR no deben ofrecer soluciones que sean importantes solamente para un número pequeño escogido de pobres rurales y por lo tanto sin efectos de despliegue;
- caso que existan desfavorables condiciones generales, como por ejemplo estructuras limitadas de mercado para productos e „inputs“, los objetivos deberían ser reducidos eventualmente al aseguramiento subsistencial y a incremento reducido de ingresos („ancho“ en vez de „alto“);
- el apoyo no debe limitarse exclusivamente a grupos pobres, sino admitir también grupos más favorecidos en las medidas de proyecto evitando que ello corra a cargo de los grupos ya perjudicados.
- que proyectos de desarrollo rural deben contribuir a superar la marginalización social de grupos pobres poblacionales a través del fomento de desarrollo de la sociedad civil.

La reducción de pobreza también es dada si no solamente se alcanzan los llamados „más pobres entre los pobres“ (que sólo disponen de limitados potenciales para mejorar por fuerza propia sus condiciones de vida). A estos grupos se les suele ayudar a veces más eficientemente a través de programas sociales.

### **3.2 Sostenibilidad**

Orientar los proyectos DR hacia principios de la sostenibilidad implica concebir todas medidas de proyecto de tal forma que los mejoramientos de las condiciones de vida de poblaciones pobres así obtenidos sean duraderos después de terminarse el fomento. Se trata esencialmente de mejorar la capacidad de encontrar soluciones de los grupos destinatarios y de las instituciones necesarias para lograr los objetivos. Deben ayudarles en ser capaces de reaccionar de forma flexible y adecuada a condiciones modificadas. Ello implica la capacidad de:

- asegurar ingresos y otros éxitos materiales – aún bajo modificadas condiciones generales – (sostenibilidad económica);
- conservar a largo plazo la base de vida natural aún bajo desfavorables condiciones externas (sostenibilidad ecológica);
- asegurar de forma sostenible la disponibilidad de bienes y prestaciones de servicios necesarios aún sin fomento externo (sostenibilidad institucional).

### **3.3 Orientación hacia el grupo destinatario**

La orientación de proyectos DR hacia el grupo destinatario considera el hecho que el grupo destinatario de pobres en zonas rurales de ningún modo es homogéneo. Consiste más bien de subgrupos distinguiéndose en cuanto a recursos disponibles, actividades, potenciales, limitaciones, problemas, intereses y necesidades. Estas diferencias pueden ser de naturaleza social (expresándose en niveles sociales, edades, profesiones, etc.), ser de cuestión de género, o fundarse en diferencias étnico-culturales (manifestándose por ejemplo en zonas lingüísticas, castas, grupos religiosos etc.). La orientación hacia el grupo destinatario en el sentido de una consideración de la heterogeneidad sociocultural significa planificar y crear las medidas para reducir la pobreza de tal manera :

- que favorezcan a grupos extremadamente perjudicados y descritos en detalle;
- que se orienten en su demanda específica, basándose en sus conocimientos y capacidades específicos, habiendo sido valorado suficientemente;
- que no vayan demasiado a cargo de otros grupos, llevando a conflictos no deseados, intensificándolos aun.

La orientación hacia el grupo destinatario no solamente es un componente integral de la planificación de medidas orientadas hacia la pobreza. Sino que también significa una contribución importante mediante la adaptación de medidas al hombre (en vez de elegir los beneficiarios para determinadas medidas) a la sostenibilidad de proyectos de desarrollo rural.

### **3.4 Orientación hacia Autoayuda**

El afán natural del hombre de mejorar sus condiciones de vida por fuerza propia o común – lo que es demostrado cada día sobre todo por grupos poblacionales pobres que viven bajo condiciones extremadamente difíciles – es base y punto de partida para medidas orientadas hacia pobreza y sostenibilidad. Autoayuda en proyectos DR implica por lo tanto:

- que las medidas y actividades planificadas se basen en iniciativas ya existentes del grupo destinatario (individuales o comunes);
- que los grupos de autoayuda iniciados se basen, en la medida de lo posible, en formas ya existentes de auto-organización (vecindades, grupos familiares, asociaciones campesinas, etc.);
- que sea fortalecida la autoresponsabilidad de los grupos destinatarios para el mejoramiento de sus condiciones de vida, sin que se cargen injustificadamente responsabilidades a otros, produciendo allí sobrecarga ;

- que se encuentren caminos adecuados para que las estructuras de autoayuda creadas sean sostenibles aún después de la retirada de la ONG local y AAA.

Problemas de desarrollo suelen ser resueltos mejor por los grupos destinatarios mismos - o individual o comúnmente. La orientación hacia autoayuda contribuye así directamente al logro de objetivos de proyectos de desarrollo rural. Indirectamente y a largo plazo, la orientación hacia autoayuda puede además mejorar de forma sostenible las condiciones generales para la reducción de pobreza, porque se viene fomentando con ello el desarrollo de la sociedad civil de la zona de proyecto.

### 3.5 Orientación hacia participación

En el contexto de proyectos de desarrollo rural, participación significa: diálogo participativo entre los involucrados, poder común de decisión e intereses, así como responsabilidad común para el logro de los objetivos deseados. Ello implica:

- que la planificación del proyecto sea tratada como un proceso, que posibilite a todos involucrados, sobre todo a los grupos destinatarios, de articular suficientemente sus intereses y de identificarse con el proyecto;
- que se acuerden decisiones y actividades de tal modo, que correspondan al máximo a los objetivos de los involucrados;
- que se controle el éxito del proyecto y se deduzcan modificaciones necesarias en la planificación y estrategia en diálogo con los grupos destinatarios, la entidad ejecutora y AAA.

Si conocimientos locales entran en el proceso de planificación, si las medidas de proyecto son compartidas por los grupos destinatarios, si se abren posibilidades de articulación para grupos perjudicados, si se crean espacios para aprender en común en diálogo, y si se fortalecen estructuras, la orientación hacia participación contribuirá decisivamente a la sostenibilidad de proyectos de desarrollo rural.

### 3.6 Orientación hacia género

La división del trabajo según género, el rol importante desempeñado por la mujer en el proceso de producción, y, por último, la discriminación de la(s) mujer(es) en la sociedad, requieren la consideración de aspectos de género en proyectos de desarrollo rural. Medidas de proyecto (también en el ámbito institucional) deben asegurar sobre todo:

- que tanto mujeres como varones puedan tomar influencia sobre la planificación y realización de los proyectos y que sacar también provecho;
- que se consideren tanto las necesidades (básicas) concretas y a corto plazo de mujeres y varones (*practical gender needs*), como también – a largo plazo – se fortalezca la representación de los intereses de la mujer (*strategic gender needs*).

La orientación hacia género – como elemento central de grupos destinatarios, participación y autoayuda - contribuye decisivamente a una reducción sostenible de la pobreza.

### **3.7 Orientación hacia capacidades**

Las capacidades de los involucrados en proyectos de desarrollo rural (AAA, contrapartes/entidades ejecutoras, grupos destinatarios y otros relevantes actores) determinan en gran escala el margen de acción y con ello la posible complejidad del proyecto o programa. Orientación hacia las capacidades significa:

- valorar de forma realista desde el inicio los potenciales y límites de los involucrados en cuanto a la realización del proyecto;
- integrar el fomento de entidades ejecutoras e instituciones en el proyecto para consolidar capacidades existentes;
- adaptar los objetivos y tareas a las capacidades (a esperar) de implementación y monitoreo y evaluación, es decir reducir eventualmente los objetivos concentrándose en sectores claves.

La orientación hacia capacidades no solamente contribuye en gran parte a la sostenibilidad institucional de proyectos de desarrollo rural, sino que realmente también ayuda a lograr los objetivos propuestos.

### **3.8 Orientación hacia el establecimiento de relaciones interinstitucionales**

Los proyectos de desarrollo rural fomentados por AAA no suelen ser las únicas actividades de desarrollo, y sus contrapartes no suelen ser los únicos “actores de desarrollo” en una región. Como ONG, ni AAA ni sus contrapartes locales tienen mayor influencia sobre condiciones generales establecidas por actores estatales. Por lo cual es más favorable cooperar especialmente con tales organizaciones que dispongan de ventajas comparativas (por ejemplo donantes bilaterales y multilaterales). Al mismo tiempo, los problemas existentes son normalmente muy complejos como para poder ser resueltos sólo a través de la ayuda de la organización contraparte. Orientación hacia el establecimiento de relaciones interinstitucionales, acordadas por contrato o fuera de contenidos contractuales, significa para AAA y sus organizaciones contrapartes lo siguiente:

- proyectos de desarrollo rural, desde un principio, han de ser considerados dentro del marco de iniciativas de desarrollo en la región y se ha de establecerse pronto el contacto con autoridades estatales;
- prescindir de sectores de fomento que ya son cubiertos competentemente por otros;

- intercambiar informaciones con otros actores sobre medidas de desarrollo y las (sub-)regiones en donde son ejecutadas, y de concertarse en caso de duplicaciones y vacíos;
- además, encontrar y aprovechar posibilidades de cooperación con otros actores.

Para AAA mismo, el establecimiento de relaciones interinstitucionales significa también el concertar y cooperar con otras organizaciones donantes, donde sea posible y de provecho. El establecimiento de relaciones interinstitucionales posibilita no solamente un empleo más eficiente de los fondos, con un impacto general más grande sobre el proyecto de desarrollo, sino que también se produce una interacción positiva a través del mutuo aprender de éxitos (fallos) de los demás actores. Los conceptos técnicos que existen por países contrapartes más importantes contribuyen sumamente a la transparencia de los objetivos y fomentos principales de AAA.

### **3.9 Prevención de crisis y solución de conflictos**

Las zonas rurales no quedan inafectadas por conflictos de origen político, religioso, étnico o de otro género, o por conflictos resultando de la lucha por recursos. Sobre todo en caso de medidas de fomento de grupos marginados en la realización de intereses políticos, sociales y económicos, proyectos de desarrollo rural pueden reforzar polarizaciones y poner de manifiesto conflictos. Durante el apoyo de los grupos destinatarios no siempre se dan constelaciones que puedan compensar una eventual pérdida de poderes y recursos por parte de otros actores de la región. Conflictos sí que pueden tener un carácter productivo en el sentido de los objetos de proyectos de desarrollo rural, si no desembocan en conflictos violentos.

Existe un número de instrumentos que permite también a nivel de proyectos de desarrollo rural de determinar ya desde un principio potenciales violentos y de cambiar la estrategia de proyectos de tal modo que estos conflictos no lleguen a estallar. El enfoque „do no harm“ (no hagas daño), que ha sido elaborado para la planificación y ejecución de proyectos en situaciones conflictivas, parte de la idea que en cada sociedad existen actores y mecanismos que o fomentan o compensan conflictos, que pueden ser reforzados o disminuidos por las medidas de proyecto. Lo que deben hacer los expertos responsables del proyecto es analizar sistemáticamente el entorno y determinar actividades necesarias. La frecuencia y profundidad del análisis depende de la situación en cuestión.

Es importante que se eliminen dos prejuicios que suelen ser mencionados con frecuencia:

- „La cooperación al desarrollo siempre previene a conflictos“: De ser así, hoy no habría tales conflictos armados como se pueden observar. No hay relación entre el tamaño de ayuda al desarrollo y el aparecer de conflictos de carácter de guerra civil.
- La prevención de conflictos es un enfoque individual : La prevención de conflictos viene comprendida en otras medidas de fomento y según expuesto arriba -, debe ser tratada como misión horizontal dentro de los proyectos que son llevados a cabo en tal contexto.

## **4 INSTRUMENTOS PARA LA PLANIFICACION Y EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL**

Lo expuesto en los siguientes párrafos debe servir como orientación para la realización práctica de los objetivos y principios de AAA en la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo rural. Llega desde los primeros pasos de la evaluación y análisis, a través de exigencias generales hacia la elaboración de medidas, hasta instrumentos importantes para el fomento de autoayuda e institucional dentro del marco de proyectos de desarrollo rural.

### **4.1 Análisis de la situación inicial**

Un análisis diferenciado de la situación inicial en la zona de proyecto es base para una concepción cualitativamente alta de proyectos de desarrollo rural. Tal „inventario“ que es hecho por la entidad solicitante, en caso necesario con ayuda de cooperantes de AAA y asesores externos, comprende lo siguiente:

- la descripción de la pobreza, o sea situación social en la zona de proyecto;
- un análisis del grupo destinatario y de género orientado hacia sistemas y problemas;
- el registro y la valoración de las condiciones generales relevantes en término político, económico, ecológico y sociocultural;
- un análisis de las capacidades y límites de la entidad ejecutora y otros actores e instituciones relevantes.

Cabe mencionar en este contexto lo importante que es aprovechar los instrumentos analíticos y participativos de la evaluación conforme a la situación y las tareas, concentrándose al mismo tiempo en informaciones relevantes para la solución de problemas (evitar “cementeros de datos”).

#### **Descripción de la pobreza y situación social**

El punto de partida de un análisis detallado del grupo destinatario es la división preliminar de la población en la zona de proyecto según criterios de pobreza. Según el contexto específico, sobre todo considerando la diversidad sociocultural percibida por la gente misma, estas características pueden ser de naturaleza social (estado civil, número de hijos, nivel social, formación, profesión), de naturaleza socioeconómica (ingresos, propiedad rural, propiedad de ganado, medios de producción, calidad de vivienda, acceso a mercados), o de origen étnico-cultural (religión, origen étnico, casta). El uso de instrumentos adecuados para la evaluación sacados del “estuche de

herramientas” del *Rapid Rural Appraisal* (RRA) (por ejemplo *wealth ranking*, *social mapping*, *ethnic mapping*), junto con la evaluación de relevantes fuentes secundarias, ayuda a responder a las siguientes cuestiones centrales:

- ¿Cuáles son los grupos que viven bajo condiciones peores que otros y que son muy necesitados ?
- ¿Cuáles son los grupos no alcanzados por sistemas de servicio estatales o particulares?
- ¿Qué grupos son afectados particularmente por marginación social?

### **¿Se alcanzaron los grupos poblacionales más pobres?**

#### **La implementación de *Wealth Grouping* en un proyecto de desarrollo rural en Laos**

A fin de mejorar el provecho del proyecto particularmente para los grupos más pobres de un pueblo, se verificó al cabo de un año qué familias en el pueblo se han beneficiado prioritariamente de las actividades del proyecto. A este propósito se han cuestionado los comités de pueblo convencionales de Laos, que habitualmente representan la élite que suele saber leer y escribir, y que también asume la responsabilidad para asuntos sociales y el desarrollo del pueblo.

Primero se clasificaron todas las familias en cuatro grupos de ingresos dentro del marco de una discusión en colectivo. Los criterios a ser aplicados para la clasificación no fueron dictados, sino elaborados de modo muy homogéneo en todos los pueblos durante discusiones mantenidas en grupo: propiedad de tierras, propiedad de búfalos, etc. El jefe de pueblo fue registrando en cada casa las actividades apoyadas por el proyecto, con el resultado que han sido particularmente las familias pobres que menos participaron en el proyecto.

En una discusión siguiente, la comunidad expresaba su convicción de que las familias pobres no podrían contribuir el aporte propio requerido. A lo cual se adaptaron junto con los comités las condiciones de fomento de tal modo que particularmente las familias más pobres, al año siguiente, por lo visto, fueron incluidas más en las actividades planificadas.

En regiones con gran homogeneidad en cuanto a condiciones naturales de producción u otros factores, también puede ser relevante una división de la población por zonas según características geográficas (altiplano/tierras bajas/subregión central /subregión remota, etc.).

#### **Análisis del grupo destinatario**

Para el análisis del grupo destinatario se utilizan preferiblemente métodos participativos de la evaluación (PRA – *participatory rural/relaxed appraisal*, PNA – *participatory needs assessment*, sondeo etc.). No sólo sirve para la verificación (en caso que sea

necesario una modificación) de la división preliminar de la población, sino sobre todo para aclarar las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los problemas y necesidades más importantes del grupo destinatario y cómo son relacionados entre si ?
- ¿Cuáles son los potenciales más importantes del grupo destinatario (también: conocimientos, habilidades y experiencias) y limitaciones (*constraints*) y cómo son relacionados entre si?
- ¿Qué tipos y estructuras de organización existen por parte de los grupos destinatarios, que deben participar y utilizarse en la formación de medidas de proyecto, sobre todo en el sector de autoayuda (grupos de vecindad, estructuras de clan, cooperativas, asociaciones de caza, etc.)?

Además es importante considerar las relaciones tradicionales que mantienen los (eventuales) grupos destinatarios entre si y con otros grupos, como por ejemplo relaciones patronales, relaciones de dependencia y cosas parecidas. Son informaciones relevantes para la estimación de la aceptación social, viabilidad e impacto de medidas de proyecto (véase también 3.3).

#### **Considerando relaciones entre diferentes etnias dentro del marco de la planificación de proyecto en Malí**

La región del proyecto "Timbuktu Occidental" en Malí se encuentra en un espacio ecológicamente sensible: por causa de la extensión latente de las zonas desérticas de la Saharà al Sahel, las condiciones de vida son casi insoportables con temperaturas de más de 40°C, en parte noches frías, suelos arenosos, precipitaciones bajas. En esta zona viven diferentes étnias, moros, bellah, peulh, bambara, songrhai, tuareg, entre los cuales se fue desarrollando durante siglos una tradición experimentada en cuanto a especialización, división de trabajo y relaciones de trueques bilaterales. Los tuareg, por ejemplo son grupos nómadas, que se dedican tradicionalmente a la cría de camellos y ganado vacuno. Los bellah viven con ellos en una relación patronal, dedicándose a la labranza y cría de cabras. Los labradores domiciliados truecan carne y cuero de los nómadas contra frutos del campo cultivados por ellos.

Durante la fase de planificación del proyecto, se fueron observando y registrando las actividades y relaciones tradicionales entre las etnias. El proyecto considera las relaciones múltiples de trueque y dependencias, de modo que el equilibrio existente entre los pueblos de esta región no sea interrumpido por preferencia de un grupo. La construcción y restauración de pozos, así como las medidas para el mejoramiento de la salud de los animales favorecen a los ganaderos; la restauración de depresiones del terreno favorece a los labradores.

## **Análisis de género**

Los puntos esenciales del análisis de género se concentran por un lado en el reparto de roles y tareas (en casa, en la empresa) y en la relación socioecológica entre los sexos, por otro lado en las necesidades específicas de mujeres y varones. Como cuestiones centrales para el análisis se consideran las siguientes:

- ¿Quién tiene acceso a y control sobre recursos, y cuáles son éstos (suelo, medios de producción, conocimientos y capacidades, crédito, mercados), incluyendo la posibilidad de acumular individualmente capital propio?
- ¿Cómo se reparten las tareas y actividades, diferenciando por bienes (por ejemplo servicios) y pasos de trabajo, así como reparto de cargas resultando de ahí (durante el día y año)?
- ¿Quién tiene el poder de disposición sobre bienes, ingresos y alimentos, cómo son repartidos éstos, y quién tiene la responsabilidad para la prestación de ciertos servicios (por ejemplo cuota escolar)?
- ¿Quién precisa de estrategias y cuáles son en concreto (*practical and strategic gender needs*)?

### **Análisis de género dentro del marco de un proyecto de construcción de pozos para el abastecimiento de agua potable en Afganistán**

Se había planificado construir en varios pueblos pozos equipados con bombas manuales para el abastecimiento de la población de agua potable. La planificación inicial tenía previsto que los pozos fueran construidos en la proximidad de mezquitas, que suelen ser visitadas sobre todo por hombres. Puesto que son las mujeres las que tradicionalmente se responsabilizan de ir por el agua, se inició antes del comienzo del proyecto una consulta de las mujeres.

Resultó que las mujeres preferían otro lugar para la construcción de los pozos, ya que tales lugares públicos como mezquitas o bazares no son accesibles ilimitadamente para ellas. Por lo cual se construyeron los pozos en sitios accesibles tanto para mujeres como para hombres.

En análogo al análisis de los grupos destinatarios, también dentro del análisis de género se trata de considerar diferencias de género (edad, estado civil, situación socioeconómica, etc.).

## **Análisis de las condiciones generales**

La importancia que tienen las condiciones generales para lograr los objetivos de proyectos de desarrollo rural orientados a la reducción de pobreza, es decisiva para la selección de las condiciones generales a ser analizadas a nivel nacional y regional.

Las siguientes condiciones generales y cuestiones pertinentes suelen ser consideradas normalmente – aunque de modo diferente de acuerdo al contexto :

Condiciones generales (macro-) económicas:

- ¿Qué demanda existe en los mercados (compra y venta)?
- ¿Cuál es el poder adquisitivo de la población?
- ¿Cómo es la capacidad competitiva de ciertos productos agrícolas y artesanales?
- ¿Cómo es la situación en cuanto a oferta y demanda en el mercado de trabajo y capital local y regional? (eventualmente también: ¿Qué inflación hay? ¿Dónde están situadas las rentas? ¿Cómo es la situación en el mercado de divisas?)

Condiciones generales socio-políticas:

- ¿Qué posibilidades de representación de intereses existen para grupos perjudicados (por ejemplo poder de mercado, representación política) y mecanismos de representación de intereses ( por ejemplo clientelismo)?
- ¿Existen intereses opuestos en cuanto a acceso a recursos y mercado?
- ¿Qué relación existe entre estado y población rural (por ejemplo paternalismo)?
- ¿Cómo se organiza y orienta la burocracia estatal (por ejemplo estructuras verticales-horizontales, orientación hacia procesos de trabajo)?

Condiciones generales ecológicas:

- ¿Cómo son las condiciones climáticas y naturales/geográficas?
- ¿En qué estado se encuentran los recursos naturales y como se van modificando (por ejemplo tala, degradación del suelo)?
- ¿Qué factores influyen sobre estos cambios (por ejemplo presión de explotación, derechos de propiedad y utilización)?

Condiciones generales infraestructurales:

- ¿Qué instituciones infraestructurales existen (por ejemplo hospitales, escuelas, vías y redes de comunicación, abastecimiento de energía y agua) y en qué estado se encuentran?

Condiciones generales socioculturales:

- ¿Qué preferencias tienen los grupos destinatarios referente a decisiones (por ejemplo a favor de aseguramiento subsistencial)?
- ¿Qué importancia tiene el mantenimiento de relaciones sociales?
- ¿Qué racionalidad de actuar reina dentro de los sistemas de incentivo existentes?
- ¿Qué relevancia tienen determinadas normas y reglas para decisiones individuales de producción y consumo?
- ¿Qué importancia tiene la pertenencia a grupos étnicos, regionales o religiosos?

La cuestión de que si se ha de adaptar nuevamente la estrategia del proyecto a condiciones generales desfavorables, o si se han de modificar (en parte), debe ser verificado individualmente.

### **Adaptando estrategias de proyecto a condiciones generales en el Perú**

**Ejemplo 1: Reacción a la situación de competencia en mercados de consumo en un proyecto de fruticultura**

La idea inicial de fomentar la pequeña fruticultura a través de la rehabilitación de la infraestructura de regadío se refería a las frutas que hasta la fecha fueron cultivadas (manzanas, uvas) para el mercado de la capital de Lima. Dentro del marco de una evaluación interina se dio que estas frutas estaban expuestas a una gran competencia con frutas importadas (de Chile). Por eso se modificó la estrategia del proyecto a través de la inclusión de una diversificación de los cultivos, orientada al mercado.

**Ejemplo 2: Adaptación a presión elevada de provecho e inseguridad jurídica en un proyecto de administración de recursos en comunidades nativas y de colonos en el Amazonas**

Después de una fase corta de cultivo en los suelos trópicos del Amazonas seguía tradicionalmente un barbecho de diez años. Como consecuencia de una inmigración elevada, incrementó cada vez más la presión sobre las superficies agrícolas. Una reducción del barbecho es posible a medio plazo aplicando las correspondientes técnicas agrarias y empleando sistemas adaptados de agricultura. Puesto que los campesinos no poseaban derechos fijos de utilización de suelo, por lo cual siempre tenían que contar con ser expulsados, ellos no estaban dispuestos a invertir en el mejoramiento de su base productiva. La disposición de la población civil a realizar una agricultura sostenible y permanente fue lograda con la ayuda del proyecto que fue introduciendo y apoyando el reconocimiento formal por los municipios conllevando a la entrega de títulos de tierra (seguridad jurídica) a campesinos.

### **Análisis de la estructura de la entidad ejecutora**

El análisis de la estructura de la entidad ejecutora sirve como base para la decisión sobre medidas de cooperación entre entidades ejecutoras y sobre desarrollo institucional. En este análisis lo que ocupa el primer plano no son tanto las capacidades de las organizaciones individuales, sino más bien el registro y la valoración del "paisaje" de organizaciones. Lo que hace necesario la respuesta a las siguientes cuestiones claves:

- ¿Qué huecos de servicio existen en el "paisaje" de organizaciones?
- ¿En qué medida cooperan las entidades?
- ¿Cómo se reparten tareas, responsabilidades y capacidades entre las entidades?
- ¿En qué medida se orienta esta división de tareas hacia el principio subsidiario?

A este “ inventario“ sigue una valoración comparativa de las diferentes organizaciones que potencialmente pueden ser adecuadas para la realización de una misión, y, eventualmente, la identificación de posibilidades concretas de cooperación entre organizaciones.

### **Cooperando con el servicio de sanidad pública en la India**

En el proyecto agroforestal Tumkur, en el sur de la India, se dieron muchos casos de paludismo entre la población. Las bajas que se dieron por causa de enfermedad tuvieron como consecuencia que el grupo destinatario no se encontrase en condiciones de prestar suficientemente los aportes físicos esperados por el proyecto en el campo de labranza, cultivo y cuidado de los árboles. Para asegurar el éxito del proyecto, el equipo de proyecto se vio por eso forzado de incluir el problema de la salud en sus futuros planos.

Dentro del marco del análisis de la entidad ejecutora se identificó, entre otras, la oficina regional de sanidad, con la que se entró en contacto. Junto con el servicio local de sanidad pública se realizó un proyecto dedicándose a tratamiento, combate de contagiosidad y campaña de información de prevención, siendo el proyecto el que facilitaba la logística a los asesores estatales. Sólo ha sido posible lograr el éxito del proyecto a través de esta medida complementaria. Por las experiencias hechas, el servicio de sanidad fue realizando luego parecidas campañas de combate de paludismo en los pueblos vecinos.

### **Análisis de la organización/entidad ejecutora**

Igual que el análisis de las condiciones generales, también el análisis de la organización/entidad ejecutora viene precedido por la decisión previa sobre los objetivos y medidas de proyecto. Las capacidades e idoneidad de organizaciones como entidades ejecutoras de servicios asistenciales solamente pueden ser valoradas en cuanto a ciertas tareas.

Como objeto del análisis de organización orientado hacia tareas y problemas, dentro del marco de la identificación de la entidad ejecutora, se pueden considerar por un lado los déficit más importantes de las organizaciones ejecutoras que entran en consideración (y las limitaciones como base de estos déficit), por otro lado sus potenciales relevantes para las tareas y superación de limitaciones.

El análisis debe considerar las relaciones entre recursos (inputs), actividades y rendimientos (outputs) de la organización, así como su control a través de gestión e información. Tal orientación de sistemas ayuda a valorar mejor el impacto de medidas de fomento.

## 4.2 Planificación de medidas específicas para el grupo destinatario

Una adaptación de las medidas de proyecto a las necesidades específicas, potenciales y limitaciones del grupo destinatario presupone en primer lugar una decisión sobre qué grupos poblacionales (distinguidos) deberán ser apoyados. La determinación del grupo destinatario deberá, sobre todo, considerar las siguientes cuestiones:

- ¿Existe necesidad de apoyo o sea existen problemas de pobreza?
- ¿Existe una posibilidad de apoyo, es decir existen posibilidades objetivas de mejoramiento de la situación mediante medidas de proyecto (limitaciones superables, aprovechamiento fomentable de potenciales)?
- ¿Los grupos destinatarios, están en condiciones y dispuestos a autoayuda, es decir existe suficiente potencial para un desarrollo autónomo?

La creación de medidas aptas para el grupo destinatario no significa proporcionar determinados paquetes de medidas a ciertos grupos destinatarios (pequeños campesinos con superficies de menos de una hectárea, mujeres con niños pequeños, etc.). La división de grupos de personas por razones administrativas no sólo es difícil prácticamente, sino que en general no es deseada por la población local por razones sociales (sobre todo porque implicaría muchos conflictos). Se trata más bien de adaptar medidas de proyecto de tal modo que, por principio, éstas esten al alcance de todos, pero que correspondan en primer lugar a la situación específica de los grupos perjudicados (*self-targeting*). Tal adaptación puede ser alcanzada de distintos modos, como por ejemplo:

- decidiendo sobre sectores a ser fomentados orientándose a las necesidades existentes (por ejemplo medidas en el sector salud si es deseado especialmente por un gran número de mujeres pobres);
- a través de la adaptación técnica de medidas de fomento a las condiciones específicas de la producción de subsistencia de la pequeña agricultura como por ejemplo falta de trabajo en distintas estaciones del año, superficies pequeñas, etc.;
- marcando topes para el apoyo prestado y cantidades proporcionadas por el proyecto (por ejemplo inputs, créditos), de ahí que no sean excluidos determinados grupos de personas, pero que especialmente sean muy interesantes y accesibles estos beneficios para personas económicamente débiles;
- a través de la adaptación institucional, como por ejemplo sincronizar las reuniones de información y asesoramiento con las horas de trabajo de las mujeres, o adaptar las condiciones de crédito a las posibilidades especiales de los pequeños campesinos/campesinas;
- adaptando instrumentos de fomento a la demanda específica de los grupos destinatarios, como por ejemplo formación básica en vez de capacitación, motivación en vez de información.

### **Medidas de *Self-targeting* para el fomento del empleo de fertilizantes en Kenya**

A fin de hacer frente a la creciente degradación de los suelos en Kenya Occidental por causa del cultivo continuo sin aplicación de sustancias nutritivas, el proyecto desarrolló una estrategia para la comercialización de fertilizantes, adaptada a las condiciones y capacidades de los pequeños campesinos y campesinas –como medida complementaria para el asesoramiento de abono orgánico. El llamado método „*mini-pack*“ (paquetes pequeños) constituye principalmente en trasvasar/dividir los sacos de 50 kilos de uso corriente en el mercado, (y solamente en venta en centros regionales) a sacos pequeños de 100, 200 y 1000 gramos y de ofrecerlos en comercios locales que sean accesibles a pie por los grupos destinatarios.

La medida no sólo tiene en cuenta las superficies limitadas disponibles a nivel de las pequeñas fincas y el limitado poder adquisitivo de la población local, sino que sobre todo cumple con el deseo de los grupos destinatarios de disponer de pequeñas “cantidades de prueba“, por falta completa de experiencias referente a abono y sus efectos sobre el aumento de la producción. Al mismo tiempo no son excluidos los campesinos más favorecidos, pero tampoco son beneficiados, ya que no es atractivo para estos campesinos la compra de pequeñas cantidades.

La elaboración de medidas adecuadas para mujeres requiere además la consideración absoluta de posibles efectos sobre la situación de la mujer que pueden tener medidas de fomento (de la producción) destinadas para hombres (por ejemplo su carga de trabajo, ingresos, status). Además, no sólo deben suponerse efectos de „*trickle-across*“ (efecto de „*goteo*“), sino que han de ser verificados a fondo. Los planificadores y planificadoras de medidas de desarrollo rural son los que se responsabilizan de no intensificar aún el reparto de roles problemático y de crear incluso nuevos.

#### **4.3 Desarrollo de soluciones adaptadas**

La cuestión clave en la busca de soluciones adecuadas a la situación es la siguiente: ¿Cómo se puede alcanzar mejor un mejoramiento sostenible de las condiciones de vida de poblaciones pobres bajo las presentes condiciones económicas, políticas, ecológicas y socioculturales? Las cuestiones típicas que se hacen al formar enfoques y medias adaptados dentro del marco de proyectos de desarrollo rural son las siguientes:

- ¿Qué estructura de producción – ¿más bien diversificada o especializada?- es más adecuada para la situación de oferta y demanda dada en los mercados locales y regionales, preferencias de autoabastecimiento y alimentación de los pequeños campesinos y campesinas y las condiciones naturales?
- ¿Qué intensidades de producción – ¿más bien intensivos en trabajo o en capital? – corresponden más al factor relación de precios y a los recursos locales disponibles?

- ¿Qué sistemas de utilización son adecuados para el lugar y estables, y consideran más a los derechos existentes de propiedad y utilización, y se fundan mejor en los conocimientos tradicionales y experiencias de los pequeños campesinos y campesinas?
- ¿Qué formas organizativas de grupos destinatarios - existentes o a ser creados? - son más adecuados para la realización de tareas y cuáles congenian mejor con las estructuras tradicionales?

#### **Considerando formas organizativas tradicionales en el Perú**

Las ONGs contraparte peruanas de la región andina se refieren en su planificación y ejecución participativa de proyecto a estructuras organizativas tradicionales como las *comunidades campesinas* y formas tradicionales de trabajo común como *ayllus*, *ayni* o *minga*. Además, en las regiones de habla quechua, también utilizan conscientemente términos incas (como por ejemplo *camayoq*).

La busca de soluciones adecuadas para la situación y sostenibles siempre significa también ponderar minuciosamente entre adaptación a y superación de limitaciones existentes. Así, por ejemplo, en caso de poca productividad de suelo, la introducción de abono mineral, en un determinado contexto, puede ser una medida tan buena como el fomento del cultivo de plantas frugales o el uso mejorado de material orgánico. Lo que es importante, considerando estas decisiones estratégicas, es que no sean subvencionados prestaciones de servicios y medios de producción por la entidad ejecutora, sino que se mejoren y amplifiquen las posibilidades de acceso a estos rendimientos para los grupos destinatarios.

#### **4.4 Gestión participativa de proyecto**

La participación activa de los grupos destinatarios – tanto mujeres como hombres - en todas las fases del proyecto, en general es una directiva para la gestión de proyectos de desarrollo rural fomentados por AAA. En detalle ello quiere decir:

- Participación en el „inventario“ de problemas, potenciales y necesidades por medio de interacción con los grupos destinatarios: las encuestas necesarias pueden realizarse dentro del marco de ocasiones especiales, en las que suelen reunirse grupos perjudicados (por ejemplo en campañas de vacunación de niños realizadas por la delegación de sanidad en el campo, en las que sobre todo participan mujeres pobres con niños pequeños), con motivo de reuniones de pueblo o, mejor aún, de forma directa, en conversaciones privadas („a la mesa de cocina“).
- Participación en el desarrollo de soluciones adecuadas de problemas y planificación de medidas: instrumentos adecuados para ello son por ejemplo la investigación participativa y el desarrollo tecnológico (*participatory on-farm research*, *participatory technology development*), talleres de planificación comunes con los grupos destinatarios y/o grupos de autoayuda, asesoramiento técnico en la planificación de iniciativas de autoayuda, etc.

- Participación en la ejecución de medidas, como por ejemplo mediante formas de participación propia por parte de los grupos destinatarios, mediante monitoreo común de la implementación, etc.
- Participación en el control de éxito y la elaboración de recomendaciones para adaptaciones de planificación con la ayuda de monitoreo y evaluación participativos, o a través de observación participativa de efectos (*participatory impact monitoring*).

### **Investigación participativa en Kenya**

A fin de poder ofrecer al grupo destinatario campesino, recomendaciones mejor posibles y, al mismo tiempo, de ofrecer conceptos prácticos a la población rural, los cooperantes del proyecto, junto con „campesinos asesores“ identificados anteriormente, instalan superficies de ensayo, en las que se prueban semillas distintas, combinaciones e intensidades distintas de abono, así como diferentes formas de protección de las plantas, como prueba de idoneidad para las ubicaciones en cuestión. La cooperación estrecha y el aprender juntos con los campesinos asesores deberá además, a medio plazo, ponerles en condiciones de prestar asesoramiento cualificado para sus vecinos aún después de la retirada del proyecto.

### **Monitoreo participativo del impacto en la India**

En cooperación con la ONG contraparte, así como con el Seminario para Desarrollo Rural en Berlín, se desarrolló e implementó en 1998 un sistema de monitoreo participativo de los efectos, que permite el monitoreo continuo y sistemático de cambios económicos, socioculturales y ecológicos en los grupos destinatarios, incluyendo activamente a éstos en la reflexión y valoración de los cambios observados. Así se puede verificar continuamente, si los proyectos logran sus objetivos y en qué medida, y si se dan eventualmente efectos no deseados, que requieren la adaptación de la planificación, o incluso modificación de la estrategia del proyecto.

La importancia central que tiene la participación de los grupos destinatarios para el éxito – y sobre todo para la sostenibilidad – de proyectos de desarrollo rural orientados hacia pobreza requiere su consideración ilimitada y amplia: ni puede haber, durante las etapas del proyecto, “islas participativas” esporádicas (participación de los grupos destinatarios en pocos “pueblos de modelo”), ni pueden ocurrir acciones de coartada durante la planificación de proyecto, como por ejemplo la encuesta exclusivamente de campesinos, que se encuentran casualmente en el camino, en ocasión de visitas cortas hechas a la región de proyecto, o en la participación formal de algunos pocos „representantes del grupo destinatario“ en talleres grandes sobre ZOPP (Planificación de proyectos orientada a objetivos) . Si se corre riesgo de no poder garantizar una intensidad de participación adecuada a través de los recursos presentes (número de personal de proyecto, sus habilidades, duración de proyecto), habría de modificarse la planificación debidamente, por ejemplo reducir la región de proyecto, aumentar el número de personal, proporcionar recursos para entrenamiento, etc.

## 4.5 Fomento de autoayuda

Ya con la entrega de tareas de gestión a los grupos destinatarios, dentro del marco de la planificación participativa, implementación y evaluación, (según el lema „*do not for the communities what the communities can do themselves*“), se obtiene la condición previa, para que no sea socavada la responsabilidad propia de los individuos y comunidades para mejoramientos sostenibles en diferentes sectores de vida.

Un instrumento importante adicional para el fortalecimiento de la capacidad de autoayuda de los grupos destinatarios consiste en la iniciación, de acuerdo a la situación, y el fomento de grupos y organizaciones de autoayuda. La directiva es utilizar lo más posible las organizaciones de autoayuda como potencial para reducir el abismo entre los grupos destinatarios y sistemas de servicios (estatales y privados), evitando la apariencia de sobre-organización, sobrecarga y falta de objetivos. Ello implica:

- decidir sobre una iniciación de grupos/organizaciones de autoayuda y sus formas organizativas exclusivamente en base a un análisis detallado de problemas así como a base de una determinación de objetivos y finalidad, pues de otra manera no se puede alcanzar la sostenibilidad institucional;
- considerar el principio de subsidiaridad, es decir fomentar grupos/organizaciones de autoayuda sólo si son, por un lado, realmente más eficientes que individuos y, por otro lado, que organizaciones estatales de prestación de servicios;
- considerar condiciones fundamentales de funcionamiento, como por ejemplo mantener una relación buena entre costo y beneficio de la organización para los miembros, homogeneidad de los intereses de los miembros, tamaño óptimo de la organización, etc.

Debería darse generalmente prioridad a medidas de fomento institucional (formación y entrenamiento, asesoramiento en cuestiones de gestión, etc.) y ofrecer servicios complementarios solamente a grupos/organizaciones de autoayuda estables, y funcionando bien (por ejemplo *matching funds* para grupos de ahorro y crédito con experiencia suficiente de la gestión y capital propio subsistencial).

## **Instalación y fomento de grupos de ahorro y crédito en Karnataka, la India**

El proyecto de desarrollo rural en Holalkere apoya y asesora desde hace años sobre todo mujeres pobres en su auto-organización. Punto de partida es la instalación de grupos de ahorro y crédito. Como actividades principales de apoyo por parte de los cooperantes del proyecto para los grupos de autoayuda se pueden considerar los talleres de formación de grupos, alfabetización y contabilidad, formación básica financiera, asesoramiento en cuestiones de conflicto, así como ayuda en establecer contactos con la administración estatal, asesoramiento, comercio y bancos.

Sólo cuando los grupos de autoayuda hayan logrado una estabilidad suficiente (ahorro mínimo así como su tratamiento exitoso para crear créditos internos), son iniciados financiamientos del proyecto. Como base para las capacidades financieras y económicas adquiridas se puede basar luego en medidas de desarrollo social y económico. El enfoque resultó muy exitoso.

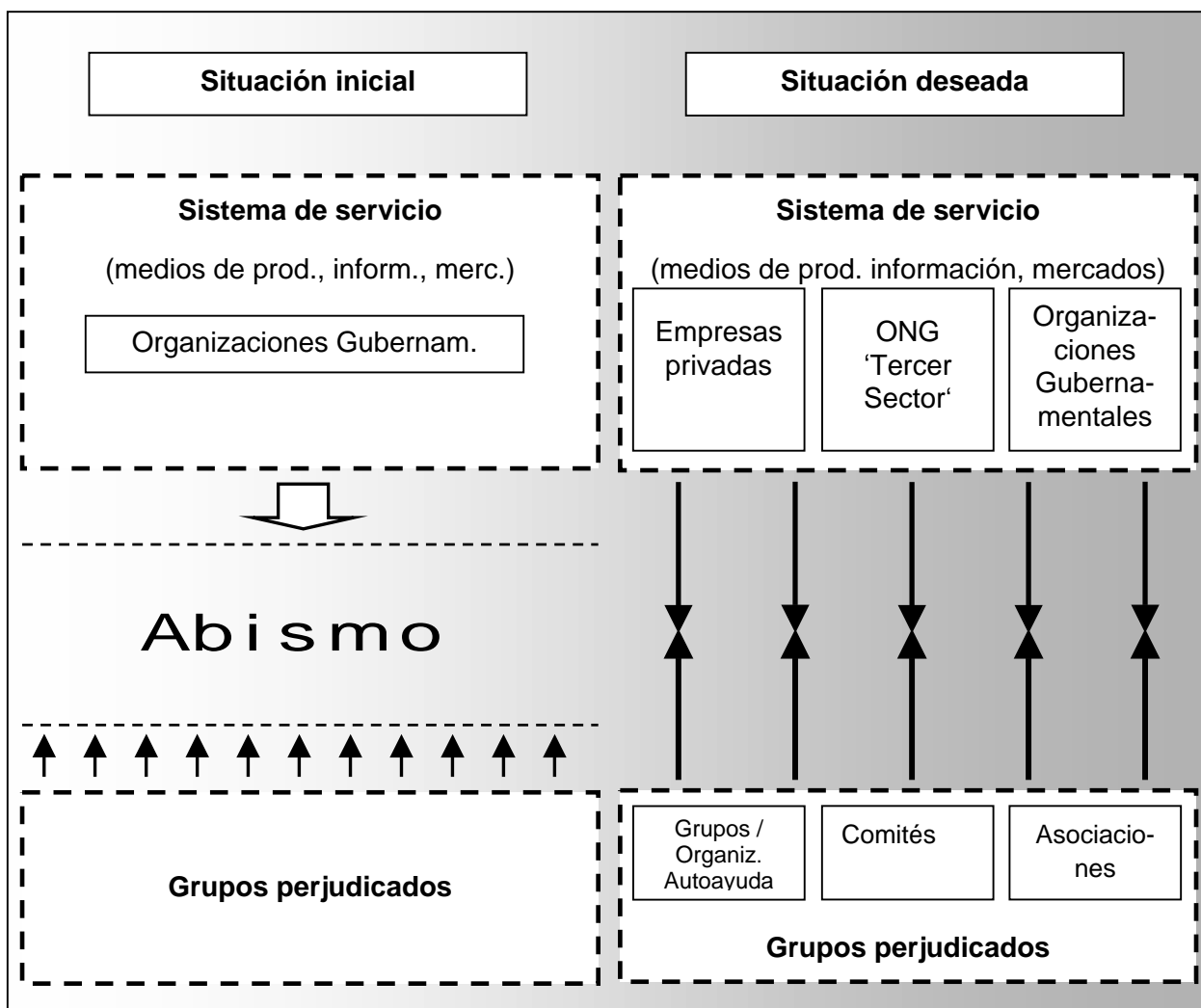
Las experiencias del pasado han mostrado cuáles son las características típicas para grupos de autoayuda estables, bien funcionales en la India:

- los grupos han de permanecer pequeños y abarcables con la vista (siendo posible no más de 25 miembros);
- deben ser homogéneos económica y socialmente; es importante confianza mutua;
- los grupos tienen que tener bastante espacio libre para arreglos individuales, pero también hay que haber una cierta formalización (se han de llevar los libros, contraer contratos de crédito);
- hay que haber participación periódica en las reuniones y en el ahorro; a fin de lograrlo, los grupos han introducido sanciones, en parte duras, en caso de retraso de reembolso o mala conducta por parte de los miembros

### **4.6 Fomento de la entidad ejecutora y desarrollo institucional**

El fortalecimiento de la capacidad de resolver problemas de las entidades ejecutoras que prestan fomento y el mejoramiento de todo el sistema institucional dentro de la región de proyecto, son elementos complementarios de la evolución de un “paisaje” pluralista de organizaciones dentro del marco de proyectos de desarrollo rural. Los componentes individuales importantes de esta estrategia general, cuyo objetivo es el fortalecimiento del poder de representar intereses de grupos poblacionales perjudicados, y al mismo tiempo, de mejorar las capacidades de sistemas de servicio (véase gráfico) son en lo siguiente:

**Gráfico 3: Fortalecimiento del poder de representar de grupos perjudicados, junto con el mejoramiento del sistema de prestación de servicios**



- Fortalecimiento de las capacidades de organizaciones contrapartes ejecutoras a través de medidas adecuadas del desarrollo organizacional (desarrollo de recursos humanos, asesoramiento en gestión, etc.), de modo que los grupos destinatarios en la zona de proyecto puedan dirigirse a estas organizaciones, por lo menos a medio plazo, que también pueden apoyar enfoques exitosos eventualmente en regiones vecinas. No se deben sobrevalorar las posibilidades de aumentar las capacidades; una valoración objetiva de las posibilidades y perspectivas prácticas también puede llevar a reducir la extensión geográfica/sectorial del proyecto de desarrollo rural a una medida realista.
- Fomento de otras entidades ejecutoras en la zona de proyecto, o a través de AAA mismo o a través de su(s) organización(iones) contraparte, dando más importancia

a que se aumente la eficiencia de esta organización disponiendo de una determinada capacidad, y no tanto que se aumenten las capacidades mismas.

- Aplicación del principio subsidiario dependiendo de la situación dada, (lo que pueden hacer organizaciones básicas, no tiene que ser hecho por el Estado; lo que es hecho mejor por individuos o empresas particulares, no ha de ser hecho por organizaciones básicas, etc.).
- Institucionalización de mecanismos participativos de planificación, coordinación y decisión, (por ejemplo Introducción de encuestas obligatorias de ciudadanos, mesas redondas, comités de desarrollo descentralizados), así como la creación de foros neutros de negociación y activación de mecanismos locales para la solución de conflictos, sobre todo dentro del marco de medidas en el sector gestión de recursos.
- Fomento del establecimiento de redes/relaciones entre grupos y organizaciones de autoayuda (por ejemplo a través de la iniciación y fomento de *apex bodies*) así como entre organizaciones básicas y sistemas de servicios estatales y privados (por ejemplo la incorporación de grupos de ahorro y crédito a la banca formal).

Para lograr sostenibilidad en proyectos de desarrollo rural en cuanto al comportamiento, el apoyo de procesos de aprendizaje en organizaciones y grupos destinatarios debería ocupar el trabajo central de las medidas de apoyo institucional. Ello comprende lo siguiente:

- la transmisión y el empleo de instrumentos de investigación y asesoramiento participativos (*participatory action research, on-farm research, participatory extension*);
- la realización de talleres de entrenamiento para transmitir conocimientos y capacidades en el sector práctico y metodológico (*skill training, learning workshops, facilitation courses*);
- posibilitar enseñanza práctica para el personal de proyecto y grupos destinatarios (*exposure*), así como proporcionar material didáctico;
- la introducción y el desarrollo ulterior de enfoques participativos de monitoreo y evaluación.

Si todos los participantes directos de un proyecto de desarrollo rural – grupos destinatarios, entidad ejecutora y AAA – considerasen el proyecto no sólo como un paquete de medidas técnicas, sino, sobre todo, también como un proceso dinámico y foro común de aprendizaje, ello significaría un paso grande hacia el desarrollo sostenible.



## GLOSARIO

### Pobreza

Pobreza significa una situación en la que está excluido el hombre socialmente de la satisfacción general de sus necesidades económicas, sociales y culturales. Pobreza tiene tanto una dimensión individual como social: **Pobreza individual** para el hombre significa no poder aprovechar su derecho a alimentación suficiente y buena, a agua potable limpia y segura, a ropa y vivienda adecuada, a familia, a salud y vida larga, a formación y capacitación, a desarrollo cultural, a seguridad social, a protección contra explotación económica y social, y, por último, su derecho a tener acceso a mercados, que son importantes para su desarrollo (mercado de trabajo, mercado de capital).

**Pobreza social** significa por tanto la falta de relaciones y tejidos sociales, instituciones y grupos sociales, valores sociales, normas y reglas integrantes.

### Género

El término inglés caracteriza „género“ en el sentido de los roles construidos por la sociedad, es decir, los derechos y obligaciones de la mujeres y los hombres son determinados por la sociedad. Éstos están sometidos a un cambio permanente y pueden variar según capa social, edad y etnia.

### Capacidad

Por capacidad (inglés *capacity*) se entiende la capacidad de personas e instituciones, que viene determinada por los recursos financieros y materiales existentes (incluyendo la disponibilidad de mano de obra), así como por el capital humano existente en forma de conocimientos, habilidades prácticas, actitudes y conciencia. La capacidad sí que es variable ( o sea aumentable) en principio, pero no puede ser expandida de cualquier forma.

### Sostenibilidad

Sostenibilidad, entendido por estabilidad de estados y cambios materiales, ecológicos y sociales, describe sobre todo la capacidad de sistemas (sistemas ecológicos, fincas pequeñas, hogares, organizaciones de servicios, etc.) y de los individuos, por los cuales son dirigidos, a adaptarse por fuerza propia y de forma flexible a modificadas condiciones externas y generales. Sostenibilidad de proyectos de desarrollo comprende por lo tanto cuatro dimensiones: **Sostenibilidad económica** es una capacidad fija de

la producción de bienes y servicios, de poder reaccionar flexiblemente a los cambios de las condiciones de mercado. **Sostenibilidad ecológica** significa la conservación a largo plazo del potencial productivo de los recursos naturales (suelo, agua, animales, plantas). **Sostenibilidad institucional** caracteriza la capacidad duradera de prestaciones de estructuras organizativas (locales) y mecanismos de regulaciones (organizaciones y grupos básicos, organizaciones de servicios privados y estatales, estructuras de comercialización, procesos participativos de planificación y grupos destinatarios, etc.). **Sostenibilidad orientada a comportamiento** es la capacidad duradera de los grupos destinatarios y los actores involucrados, a resolver problemas por fuerza propia.

### **Participación**

Dentro del contexto del proyectos de desarrollo, participación significa la participación determinante de los *grupos destinatarios* en la formulación de los objetivos de proyecto y planificación y valoración de proyectos, así como su cooperación responsable en la ejecución del proyecto. De cara a un desarrollo intentado de la sociedad civil, participación significa además el influir de grupos poblacionales perjudicados sobre procesos sociales y políticos, normalmente aprovechando tipos de organizaciones de autoayuda.

### **Autoayuda y organizaciones de autoayuda**

Autoayuda quiere decir cualquier tipo de esfuerzo propio hecho por las personas a fin de mejorar sus condiciones de vida. Ayuda a autoayuda significa por lo tanto el fomento de este esfuerzo a través de apoyo externo (es decir mediante medidas complementarias necesarias). Organizaciones de autoayuda son agrupaciones de personas a fin de mejorar juntos a través de esfuerzos su situación de vida. Según sus objetivos específicos y misiones, estas agrupaciones pueden ser de naturaleza formal o informal (en el último caso se suele hablar de grupos de autoayuda) y existir a corto o largo plazo.

### **Heterogeneidad sociocultural**

Heterogeneidad sociocultural describe una diferencia social, de género o socio-étnica entre grupos participantes del proyecto de desarrollo y tales que son afectados por él, considerando la diferencia percibida por los actores mismos, así como teniendo en cuenta la relación entre los grupos destinatarios y otros grupos vecinos.

## **Grupos destinatarios**

Grupos destinatarios son subgrupos de la población total, distinguiéndose por ciertas características dentro de la zona de proyecto o programa, que son los que deberían sacar en primer lugar provecho de las medidas planificadas. Hay que distinguir entre grupos destinatarios directos, a los que se dirigen las medidas del proyecto; grupos destinatarios indirectos, que deberán sacar provecho indirectamente de los efectos resultando de las medidas, así como grupos destinatarios implementales, que no son apoyados tanto por su necesidad, más bien por su importancia que tienen para lograr los objetivos de desarrollo y objetivos superiores del proyecto o programa.



## **BIBLIOGRAFIA**

En lo siguiente vienen indicados algunas literaturas actuales. Literatura más detallada acerca diversos temas pueden encontrarse mediante bancos de datos correspondientes en el internet. Por ejemplo a través de la cuenta de e-mail: [www.dse.de](mailto:www.dse.de).

### **Orientación a pobreza y reducción de pobreza**

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ) (1996): Der informelle Sektor als Handlungsfeld armutsorientierter Entwicklungspolitik: Ansatzpunkte, Grenzen, Perspektiven. BMZ aktuell Nr. 064, Bonn

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ) (1997): Guideline for Assessing the Poverty Orientation of Development Co-operation Projects. Bonn

GSÄNGER, HANS (1998): Mainstreaming Poverty Reduction in German Development Co-operation. DIE Berichte und Gutachten Nr. 15/98. Berlin

SAMUEL, ABRAHAM (1999): Rural Poverty Alleviation through Watershed Management: some reflections on the Indo-German Watershed Development Programme. In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 1/99, S. 14-16. Frankfurt a.M.

VON URFF, WINFRIED ET AL. (1999): Akzente der deutschen Entwicklungszusammenarbeit: Welchen Beitrag kann die Landwirtschaft zur Armutsminderung leisten? In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 1/99, S. 3-5. Frankfurt a.M.

WEIDNITZER, EVA (1997): German Aid Policies for Poverty Reduction. Overseas Development Institute Working Paper, Nr. 101. Hamburg

### **Sostenibilidad**

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ); DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) (1996): Förderung der nachhaltigen Bodennutzung in der Entwicklungszusammenarbeit. Ein Orientierungsrahmen. Eschborn

BRAUN, GERALD (1993): Nachhaltigkeit, was ist das? Definitionen, Konzepte, Kritik. In: Stockmann, Reinhard; Gaebe, Wolf (Hrsg.): Hilft die Entwicklungshilfe langfristig? Bestandsaufnahme zur Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Opladen: Westdeutscher Verlag. Frankfurt a.M.

BURGER, DIETRICH (1997): Das Leitbild nachhaltiger Entwicklung. In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 4/97, S. 7-10. Frankfurt a.M.

CARLS, JÜRGEN; REICHE, CARLOS (1998): Alternatives for Sustainable Agriculture – windows of sustainability. In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 3/98, S. 29-31

OTZEN, UWE (1996): Nachhaltige Agrarentwicklung. Anpassungszwänge, Ziele, Konzepte und Förderpolitiken. DIE, Berlin

### **Género/Fomento de mujeres**

BLISS, FRANK ET AL. (1994): Ansätze der Frauenförderung im internationalen Vergleich. Empfehlungen für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit. Forschungsberichte des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Bd. 115, Köln

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ) - (1990): Förderung von Frauen in Entwicklungsländern. BMZ materialien, Nr. 80, Bonn

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ) (1997): Konzept für die Förderung der gleichberechtigten Beteiligung von Frauen und Männern am Entwicklungsprozeß. Gleichberechtigungskonzept. BMZ aktuell, Nr. 084, Bonn

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) (1989): Frauenförderung in der ländlichen Entwicklung. Ein Orientierungsrahmen. Schriftenreihe der GTZ, Nr. 212. Eschborn

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) (1995): Gender Differentiation throughout the Project Cycle. Pointers for Planning, Monitoring and Evaluation. Eschborn

DEUTSCHE WELTHUNGERHILFE (DWHH) (1998): Frauenförderung in der Entwicklungszusammenarbeit. Eine Leitlinie für die Arbeit der Deutschen Welthungerhilfe. Bonn

MISEREOR (1995): Frauen und Entwicklung. Misereor Positionspapier. Aachen

### **Orientación hacia el grupo destinatario/Participación/Autoayuda y Organizaciones de Autoayuda**

ALFF, ULRICH ET AL. (1998): Decentralised and Participatory Development Planning in Nkomazi-Region and Willowvale-Area, South Africa. Schriftenreihe des Seminars für Ländliche Entwicklung, Nr. S182, Berlin

BERG, CHRISTIAN ET AL. (1997): Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia. Vol. 1: Main report. Schriftenreihe des Seminars für Ländliche Entwicklung, Nr. S176, Berlin

BERG, CHRISTIAN ET AL. (1998): NGO-Based Participatory Impact Monitoring of an Integrated Rural Development Project in Holalkere Taluk, India. Schriftenreihe des Seminars für Ländliche Entwicklung, Nr. S180, Berlin

BLISS, FRANK; GAESING, KARIN; NEUMANN, STEFAN (1997): Die sozio-kulturellen Schlüsselfaktoren in Theorie und Praxis der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. Forschungsberichte des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Bd. 122, Köln

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ) (1999): Übersektorales Konzept: Partizipative Entwicklungszusammenarbeit. BMZ aktuell, Nr. 102, Bonn

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (Hrsg.) (1994): Beteiligungs- und Selbsthilfeansätze im Ressourcenmanagement. Ein Positionspapier. Eschborn

DIO, WOLF M.; MERCADO, RODOLFO; VEGA, ALBERTO (1998): Dezentralisierung und Ländliche Entwicklung – das Beispiel Bolivien. In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 3/98, S. 15-19. Frankfurt a.M.

FORSTER, REINER; OSTERHAUS, J. (1996): Zielgruppenanalyse – Wozu, Wann, Was und Wie? GTZ, Eschborn

HARTWIG, ELISABETH (1999): Frauenorganisationen und Selbsthilfegruppen: ein Schritt in die Selbständigkeit? In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 1/99, S. 10-13. Frankfurt a.M.

NETZWERK ENTWICKLUNGSPOLITISCHER FACHLEUTE E. V. (1998): 20 Jahre Partizipation – what comes next? Voraussetzungen, Grenzen und Potenziale partizipativer Entwicklungsansätze. Zusammenfassung aus Diskussionen und Arbeitsprotokollen. Berlin

### **Integración/Suprasectorialidad/Desarrollo rural**

GSÄNGER, HANS (1991): Überlegungen zur Zukunft der ländlichen Entwicklung. Zwischen Anpassung des Projektansatzes und sektoraler Programmgestaltung. DIE, Berlin

OTZEN, UWE ET AL. (1999): Integrated Development Planning: a new task for Local Government in South Africa. German Development Institute Reports and Working Papers, Nr. 9/99, Berlin

RAUCH, THEO (1993): LRE aktuell. Strategieelement für eine Umsetzung des LRE-Konzepts unter veränderten Bedingungen. Schriftenreihe der GTZ, Nr. 232, Eschborn

RAUCH, THEO (1996): Ländliche Regionalentwicklung im Spannungsfeld zwischen Weltmarkt, Staatsmacht und kleinbäuerlichen Strategien. Saarbrücken

RAUCH, THEO (1997): Ausbildungseinheit Ländliche Regionalentwicklung: Strategieelemente und Planungsmethoden. Inhalte der Vorträge der Dozenten. GTZ, Eschborn

### **Prevención de crisis y solución de conflictos**

ANDERSON, MARY B. (1999): Do no Harm. How aid can support peace or war. London

ENGEL, ULF; MEHLER, ANDREAS (1998): Gewaltsame Konflikte und ihre Prävention in Afrika. Hintergründe, Analysen und Strategien für die entwicklungspolitische Praxis. Institut für Afrika-Kunde, Hamburg

FISHER, ROGER; URY, WILLIAM; PATTON, BRUCE (1995): Das Harvard Konzept. Sachgerecht verhandeln – Erfolgreich verhandeln. Frankfurt am Main/New York

FISHER, SIMON; ABDI, DEKHA IBRAHIM; LUDIN, JAWED; SMITH, RICHARD; WILLIAMS, SUE AND STEVE (2000): Working with Conflict. Skills and strategies for action. London

### **Sociedad Civil/Rol de ONG/Análisis de la entidad ejecutora**

DEUTSCHES INSTITUT FÜR ENTWICKLUNGSPOLITIK (DIE) (1999): Förderung der Zivilgesellschaft in Entwicklungsländern – am Beispiel der europäischen Entwicklungszusammenarbeit. DIE Analysen und Stellungnahmen, Nr. 6/99, Berlin

FARRINGTON, JOHN; BEBBINGTON, A. (1993): Reluctant Partners? Non-governmental Organisations, the State and Sustainable Agricultural Development. London

GLAGOW, MANFRED (1999): Nichtregierungsorganisationen und kein Ende. In: epd-Entwicklungspolitik, Nr. 5/99, S. 23-27. Frankfurt a.M.

HULME, DAVID; EDWARDS, MICHAEL (Hrsg.) (1997): NGOs, States and Donors – too close for comfort? Save the Children International Political Economy Series, London

KOTHARI, SMITU (1996): Rising from the Margins: the awakening of civil society in the Third World. In: Development, Nr. 3/96, S. 11-19

LEFFLER, ULRICH (1990): Konzepte und Praxis der Trägeranalyse. Berlin: DIE

MASSARRAT, MOHSSEN (1999): Entwicklungspolitik dezentralisieren und Mittel verdoppeln. Überlegungen zu einem neuen Modell zivilgesellschaftlicher Kooperation. In: E+Z, 40. Jg., Nr. 4/99, S. 96-97. Berlin

MOLT, PETER (1998): NRO-Arbeit – kein Patentrezept. Was sollten Nichtregierungsorganisationen aus der Kritik an ihrer Arbeit lernen? In: E+Z, 39. Jg., Nr. 1/98, S. 11-13

RIDDELL, ROGER C.; ROBINSON, MARK (1995): Non-Governmental Organizations and Rural Poverty Alleviation. Oxford

VAN DE SAND, KLEMENS (1999): The Role of Rural Organisations in Empowerment of the Rural Poor – the experience of IFAD. In: entwicklung + ländlicher raum, Nr. 2/99, S. 3-6

## DOCUMENTOS DE TRABAJO PUBLICADOS HASTA LA FECHA

- Marco de orientación para el fomento de proyectos de microcréditos y proyectos con componentes semejantes, Bonn, septiembre de 1998 (alemán, inglés, francés y español)
- Concepto técnico proyectos de apoyo a niños y jóvenes, Bonn, agosto de 1999 (alemán, inglés, francés y español)
- Concepto técnico Desarrollo Rural. Pautas para el apoyo de proyectos de desarrollo rural, Bonn, julio de 2000 (alemán, inglés, francés y español)
- Concepto regional Sudán. Perspectivas de la cooperación para el desarrollo 2000 - 2001, Bonn, noviembre de 1999 (alemán e inglés)
- Concepto regional Perú 1999-2001, Bonn, diciembre de 1999 (alemán y español)
- Concepto regional Haití. Perspectivas de la cooperación para el desarrollo 2000 - 2002, Bonn, enero de 2000 (alemán y francés)
- Concepto regional Cuba. Perspectivas de la cooperación para el desarrollo 2000 - 2002, Bonn, abril 2000 (alemán y español)
- Concepto regional Angola. Perspectivas de la cooperación para el desarrollo 2000-2001, Bonn, abril de 2000 (alemán y portugués)
- Concepto regional Mosambik. Perspectivas de la cooperación para el desarrollo 2000-2001, Bonn, abril de 2000 (alemán y portugués)
- Concepto regional Etiopía. Perspectivas de la cooperación para el desarrollo 2000-2002, Bonn, marzo de 2000 (alemán e inglés)
- Concepto regional Mali. Perspectivas de la cooperación para el desarrollo 2000-2002, Bonn, mayo de 2000 (alemán y francés)
- Concepto regional India. Perspectivas de la cooperación para el desarrollo 2000-2002, Bonn, Mai 2000 (alemán e inglés)
- Concepto regional Ecuador. Perspectivas de la cooperación para el desarrollo 2000-2002, Bonn, julio de 2000 (alemán y español)
- Concepto regional Bolivia. Perspectivas de la cooperación para el desarrollo 2000-2002, Bonn, agosto de 2000 (alemán y español)
- Concepto regional Burkina Faso. Perspectivas de la cooperación para el desarrollo 2000-2002, Bonn, agosto de 2000 (alemán y francés)
- Concepto regional Ruanda. Perspectivas de la cooperación para el desarrollo 2000-2002, Bonn, octubre de 2000 (alemán, inglés y francés)

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.