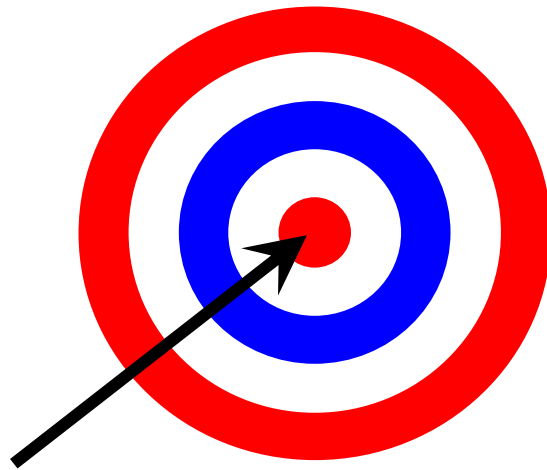


Z O P P

Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos



- INTRODUCCION AL METODO
- DEFINICIONES
- PROCEDIMIENTOS BASICOS



Cooperación
Guatemala-Alemania

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Enfoque ZOPP

Z iel
O rientierte
P rojekt
P lanung

Es decir: “Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos”

ZOPP es un sistema de:

Procedimientos e Instrumentos





Para una Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos.

ZOPP es ~~el método~~ una de las herramientas
~~oficial~~ de Planificación de Proyectos en la GTZ.

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Objetivos de ZOPP

ZOPP fue introducido en la GTZ para:

-  **Lograr una definición realista y clara de los objetivos en una perspectiva a largo plazo**
-  **Mejorar la comunicación y cooperación entre el proyecto, la oficina central y la organización contraparte a través de la planificación conjunta, utilizando documentos precisos y definiciones claras**
-  **Definir el área de responsabilidad del equipo del proyecto**
-  **Establecer los indicadores para el seguimiento y la evaluación**

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Tres características de ZOPP

- 1. Procedimiento de planificación por pasos sucesivos**
- 2. Visualización y documentación permanente de los pasos de planificación**
- 3. Enfoque de equipo**

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Aplicación de ZOPP

- 🔔 ZOPP es uno de varios sistemas aplicables
- 🔔 ZOPP es un procedimiento flexible
- 🔔 ZOPP sólo puede ser tan eficiente como el equipo que forman sus participantes
- 🔔 ZOPP genera un consenso de opiniones a través del proceso de planificación

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Pasos Principales de ZOPP

1. Pasos de Análisis

- ✓ Análisis de la participación
- ✓ Análisis de problemas
- ✓ Análisis de objetivos
- ✓ Análisis de alternativas

2. Matriz de Planificación del Proyecto

- ✓ Objetivos / Actividades
- ✓ Supuestos importantes
- ✓ Indicadores verificables objetivamente
- ✓ Fuentes de Verificación

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Análisis de Problemas

Es un conjunto de técnicas para:

- a. Analizar la situación en relación a un problema
- b. Identificar los problemas en este contexto
- c. Definir el problema central en la situación
- d. Visualizar las relaciones de causa a efecto en el árbol de problemas

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Análisis de Problemas

1. Formular el problema es como un estado negativo
2. Escribir un solo problema por tarjeta
3. Identificar problemas existentes (no los posibles, ficticios o futuros)
4. Un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado existente negativo.



INCORRECTO

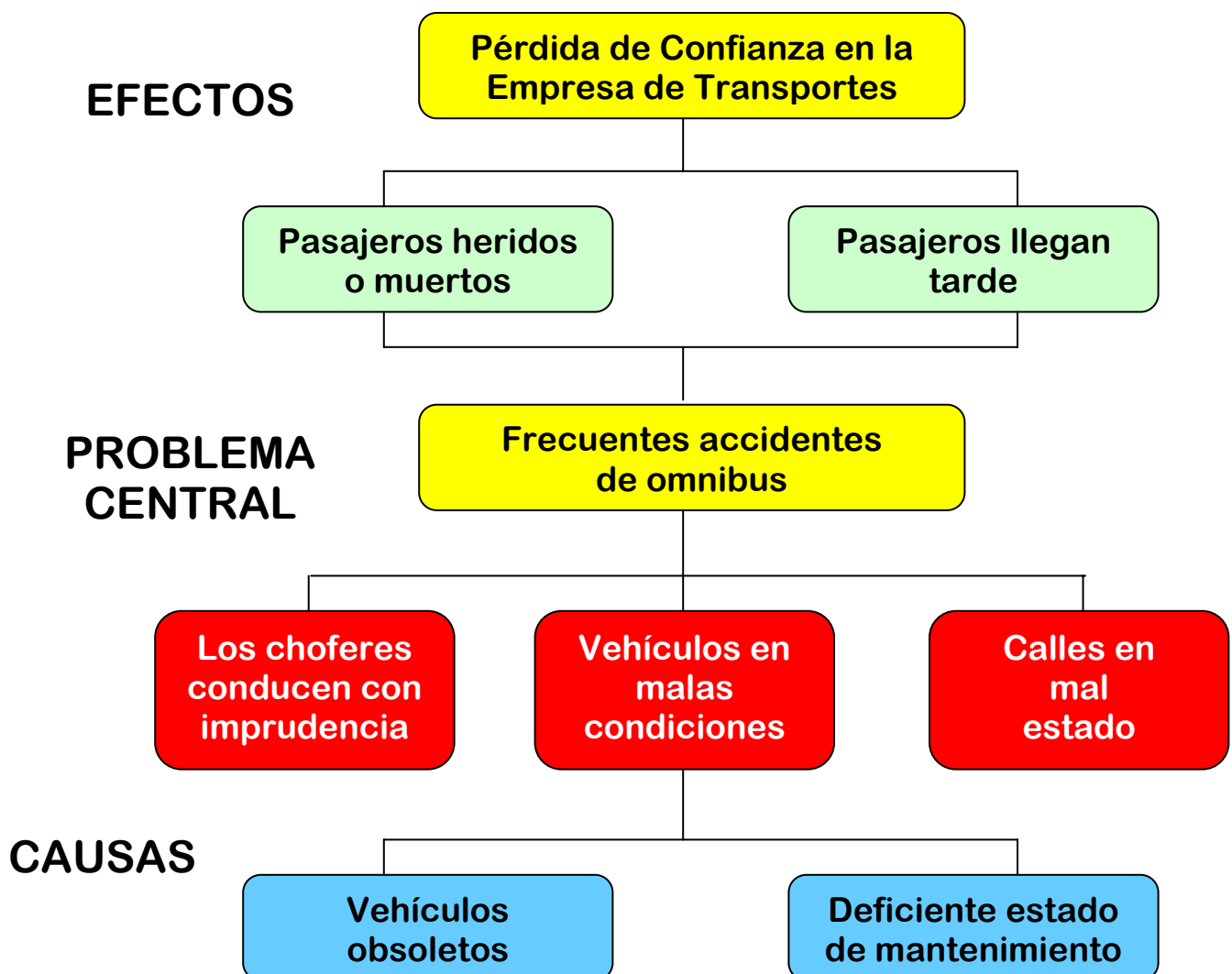


CORRECTO

5. La importancia de un problema no está determinada por su ubicación en el árbol de problemas.

Planificación de Proyectos, Orientada a Objetivos

Ejemplo de una empresa de transporte:




Para elaborar el Arbol de Problemas

- | | |
|------------------|--|
| 1er. Paso | Identificar los principales problemas en la situación que se está analizando |
| 2do. Paso | Formular en pocas palabras el problema central. |
| 3er. Paso | Anotar las causas del problema central. |
| 4to. Paso | Anotar los efectos provocados por el problema central. |
| 5to. Paso | Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un árbol de problemas. |
| 6to. Paso | Revisar el Esquema completo y verificar su validez e integridad. |

Análisis de Objetivos

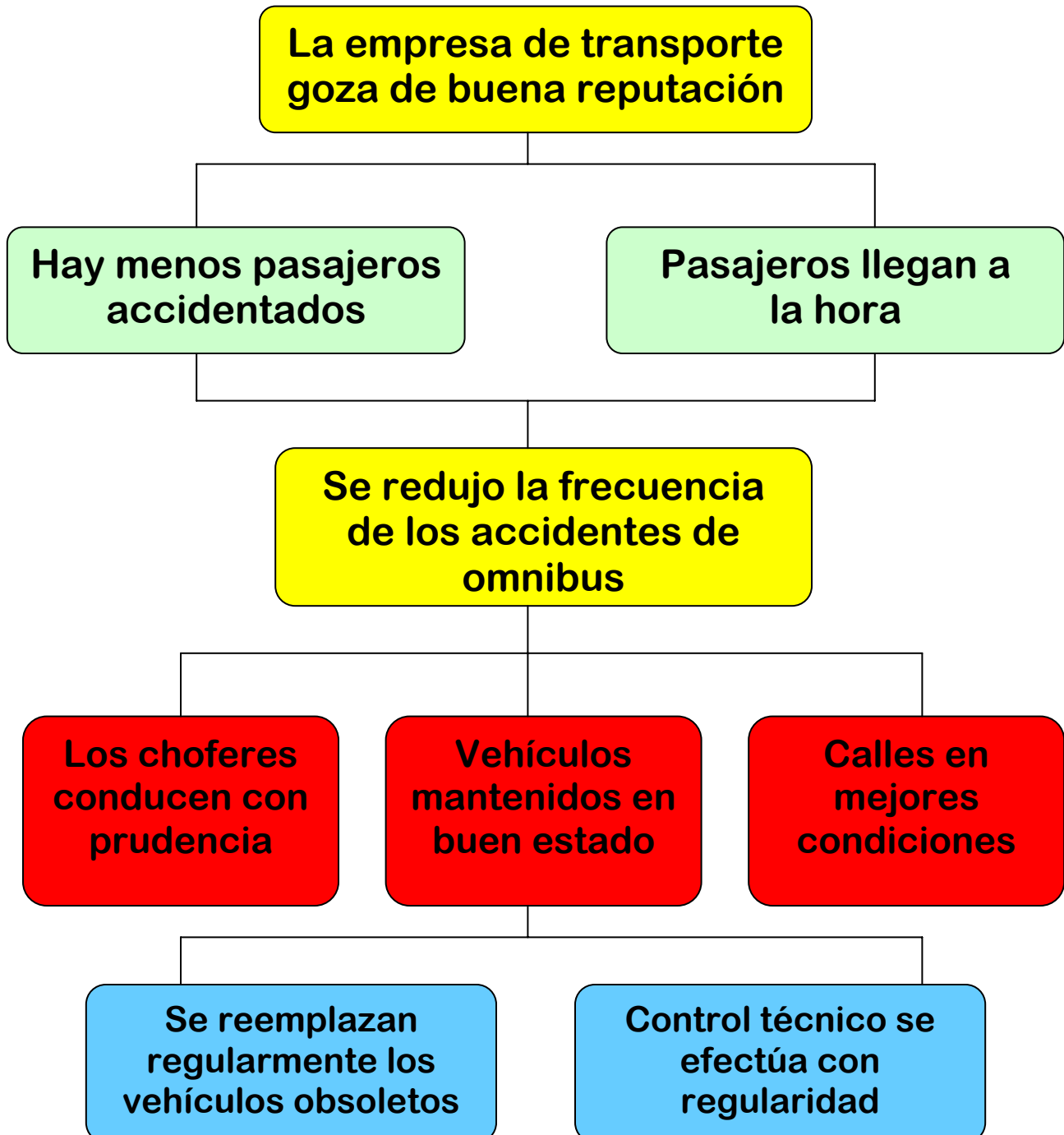
En este paso del procedimiento:

 Se describe la situación futura que será alcanzada mediante la solución de los problemas.

 Se identifican posibles alternativas para el proyecto.

Análisis de Objetivos

Ejemplo de una empresa de transporte:



Cómo se Elabora El Arbol de Objetivos

- | | |
|------------------|--|
| 1er. Paso | Formular todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son: <ul style="list-style-type: none">- Deseadas- Realizables en la práctica |
| 2do. Paso | Examinar las relaciones “medios-fines” establecidos para garantizar la validez e integridad del esquema. |
| 3er. Paso | Si es necesario: <ul style="list-style-type: none">- Modificar las formulaciones.- Añadir nuevos objetivos si éstos son relevantes y necesarios para alcanzar el objetivo propuesto en el nivel inmediato superior.- Eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios. |

Análisis de Alternativas

Es un conjunto de técnicas para:

1. Identificar soluciones alternativas que pueden llegar a ser estrategias del proyecto.

2. Seleccionar una o más estrategias potenciales del proyecto.

3. Decidir la estrategia a adoptarse por el proyecto.

~~1 Seleccionar una o más estrategias potenciales del proyecto.~~

~~2 Decidir la estrategia a adoptarse por el proyecto.~~

Cómo Efectuar el Análisis de Alternativas

1er. Paso Identificar los objetivos a excluir
(porque no son deseables o
factibles)

2do. Paso Identificar diferentes etapas de
“medios y fines” como posibles
estrategias alternativas para el
proyecto o componentes del
proyecto.

3er. Paso Estimar qué alternativa
represente según su opinión una
estrategia óptima para el
proyecto, utilizando criterios
como:

- Recursos a disposición.
- Probabilidad de alcanzar los
objetivos.
- Factibilidad política.
- Relación Costo / Beneficio
- Riesgos sociales
- Horizonte del proyecto.
- Impacto duradero
- Etc.

Matriz de Planificación Del Proyecto (MPP)

La MPP resume en una página:

Por qué → se lleva a cabo el proyecto.

Qué → se desea lograr con el proyecto.

Cómo → se alcanzarán los resultados /
productos del proyecto.

Qué → factores externos son
imprescindibles para el éxito del
proyecto.

Cómo → Se puede establecer el éxito del
proyecto.








Dónde → se pueden conseguir los datos
necesarios para establecer el
éxito del proyecto.

Cuánto → costará el proyecto.








Matriz de Planificación Del Proyecto

Resumen de Objetivos/ Actividades	Indicadores Verificables Objetivamente	Fuentes de Verificación	Supuestos Importantes
Objetivo Superior			
Objetivo del Proyecto			
Resultados/ Productos			
Actividades			

MMP: Lógica Vertical Y Horizontal


Objetivo Superior	 	Supuestos
Objetivo del proyecto	 	Supuestos
Resultados / Productos	 	Supuestos
Actividades		Supuestos


Lógica Horizontal

Objetivo Superior 	Indicador 	Fuente de Verificación	
Objetivo del Proyecto 	Indicador 	Fuente de Verificación	
Resultados /Productos 	Indicador 	Fuente de Verificación	
Actividades 	Especificación de Insumos / Costos		

Lógica Horizontal

Indicadores Verificables Objetivamente

 Son indicadores verificables objetivamente fijan el nivel de efectividad necesario para el logro del objetivo.

 Especifican las pruebas necesarias para establecer si el objetivo superior, el objetivo del proyecto o los resultados / productos fueron alcanzados.

 Ellos muestran:

- | | |
|--------------|------------------|
| -La cantidad | -?Cuánto? |
| -La calidad | -?Cuán positivo? |
| -El tiempo | -?Cuándo? |
| -La región | -?Dónde? |

En relación al logro del objetivo:

 Destacan las características importantes del objetivo a ser alcanzado.

 Constituyen una base para el seguimiento y la evolución.

Etapas de los IVO

OBJETIVO: Se incrementa la producción agrícola.

1er. Paso **Identificar el indicador.**
Por ejemplo pequeños agricultores obtienen incrementos en los rendimientos de arroz.

2do. Paso **Establecer la cantidad.**

10,000 pequeños agricultores (propiedad 3 has o menos aumentar la producción en un 50%.)

3er. Paso **Establecer la calidad.**

4to. Paso **Se mantiene la calidad de 1985**
Estimación período.

5to. Paso **Entre Octubre de 1986 y**
Octubre de 1988
Delimitar la región.



Provincias de la sierra.

Indicador: **10,000 P.A. (con una propiedad de 3 has en las provincias de la Sierra obtienen un incremento del 50% en los rendimientos de**

arroz entre Octubre 86 y
Octubre 88, la calidad de 1985
se mantiene)

Fuentes de Verificación (FDV)

Nos muestran:

-  ¿Dónde se obtiene la prueba de haber alcanzado los objetivos?
-  ¿Dónde se obtienen los datos necesarios para verificar el indicador?

Interrogantes Importantes:

- 1 ¿Existen fuentes de información estadísticas, observaciones, apuntes?
- 2 ¿Cuán fiables son las fuentes?
- 3 ¿Es necesario recopilar más datos?
(Costos de la actividad)
- 4 Si no se obtiene una fuente de verificación el indicador debe ser modificado.

Supuestos

Definición:

Factores extremos al control del proyecto, pero que son necesarios para el éxito del mismo.

Cómo se formulan los supuestos:

- 🔔 Los supuestos pueden obtenerse del árbol de objetivos.
- 🔔 Los supuestos se expresan de manera positiva, como los objetivos.
- 🔔 Los supuestos se valoran según la importancia y el grado de factibilidad.

EJEMPLO:

Existen suficientes empleos para graduados.

Valoración de los Supuestos

1 Pregunta

?Es importante el Supuesto?

SI

NO

desecho

2 Pregunta

?Cuán factible es que se verifique?

Casi seguro

desechado

Bastante
Probable

incluirlo en
la MPP

La gestión del proyecto debe:



Vigilar



Eventualmente influir
sobre este

Improbable

supuesto.

3 Pregunta ?Puede modificarse la estrategia del proyecto de manera que el supuesto deje de ser imprescindible?

SI

NO



Supuesto Letal




Atención




!Alto!

- Modificar la estrategia del proyecto
- Organizar las actividades para influir sobre los supuestos o hacerlos superfluos

Análisis de La Participación

 Ofrece un panorama de todas las personas, grupos, organizaciones, que de alguna manera están relacionadas con el proyecto.

|  Incorpora los ~~iteres~~ítems y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes para el lproyecto.

Cómo se elabora el análisis de participación:

- a) Registrar los grupos importantes, personas, instituciones relacionados con el proyecto o que se encuentran en su área de influencia.
- b) Formar categorías de los mismos (por ejemplo: beneficiarios, grupos beneficiarios, agentes, etc).
- c) Caracterizarlos y analizarlos.
- d) Identificar las consecuencias para el desenvolvimiento del proyecto (por ejemplo: reacciones del lproyecto).

Esquema Analítico Para el Análisis Detallado de la Participación

- C.1 Características del grupo:**
- Características sociales (miembro, origen social, religión, aspectos culturales)
 - Status del grupo (formal, informal u otros)
 - Estructura (organización, liderazgo, etc.)
 - Situación y problemas, puntos de vista del grupo.
- C.2 Intereses, motivos, actitudes:**
- Necesidades y aspiraciones
 - Intereses (expresados abiertamente, encubiertos)
 - Motivación (esperanzas, expectativas, temores)
- C.3 Recursos:**
- Ventajas del grupo (recursos, derechos, monopolios, etc.)
 - Desventajas y limitaciones
 - Lo que el grupo puede contribuir o negar al proyecto
- C.4 Implicaciones para la planificación del proyecto:**
- ¿De qué manera debe ser considerado el grupo?
 - ¿Qué acciones deben ejecutarse (con respecto al grupo)?
 - ¿En qué forma debe reaccionar el proyecto en relación al grupo?