

Planificación de Proyectos Orientado a Objetivos: el Método Zopp

JOSÉ MANUEL FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

INTRODUCCION

Los problemas de la desigualdad y la pobreza en el Tercer Mundo suscitaron gran interés y movilizaron considerables recursos a finales de los años sesenta y comienzos de los setenta. Para entonces ya se había hecho evidente que el mero incremento de la renta per capita no podía constituir el único objetivo importante de una política adecuada de desarrollo. El cambio hacia un enfoque más integral no ha impedido, sin embargo, que el número de personas que viven en situación de extrema pobreza haya continuado incrementándose. Frente a esta situación, las agencias internacionales de cooperación al desarrollo están haciendo un esfuerzo continuo para mejorar la calidad y eficacia de sus programas y proyectos e intentan adecuar las concepciones eminentemente técnicas a las condiciones básicas de los destinatarios.

En las páginas siguientes haré una breve descripción de los principales pasos señalados por el método ZOPP¹ para la planificación de proyectos de desarrollo. Este método fue introducido oficialmente en 1983 en la cooperación de la República Federal de Alemania con los países subdesarrollados y su aplicación se hizo obligatoria a partir de 1986.

El ZOPP fue adoptado oficialmente por la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* con la siguiente finalidad: 1) lograr una definición realista y clara de los objetivos en una perspectiva a largo plazo; 2) mejorar la comunicación y cooperación entre las partes implicadas a través de una planificación conjunta, utilizando documentos precisos y definiciones claras; 3) definir el área de responsabilidad del equipo del proyecto; 4) establecer indicadores para el seguimiento y la evaluación.

Los principios en los que se basa el ZOPP pueden resumirse del siguiente modo: 1) consenso entre las partes implicadas sobre objetivos for-

1. ZOPP es la sigla de *Zielorientierte Projekplanung* —Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos—. El método ZOPP fue introducido oficialmente en 1983 en la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ), el organismo que examina e implementa la contribución para el desarrollo por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica, el cual hizo obligatoria la aplicación del ZOPP en la planificación de proyectos a partir de 1986. Para la elaboración de este artículo me he basado en las publicaciones de la GTZ sobre el método ZOPP.

mulados claramente; 2) ataque a la raíz de los problemas, analizando sus causas y efectos, y formulando objetivos factibles y efectivos; 3) participación de las personas, grupos e instituciones implicadas.

La filosofía subyacente al método ZOPP es la del desarrollo integrado, concediendo al desarrollo social un nivel de prioridad igual al del desarrollo económico². Se pone especial énfasis en la participación de los diferentes agentes como condición necesaria de un desarrollo estimulado desde la base, bajo la forma de una población activamente comprometida en la planificación e implementación. Para conseguir este objetivo, las medidas a poner en marcha han de responder a las necesidades de los grupos destinatarios.

Entre las características del ZOPP cabe destacar: 1) el procedimiento de la planificación por pasos sucesivos; 2) la visualización y documentación permanente de los pasos de planificación mediante tarjetas en las que se registran las contribuciones del equipo de planificación y los resultados de las discusiones; 3) el enfoque de equipo como marco de referencia para el estudio interdisciplinario de problemas y la participación de interesados y beneficiarios.

PASOS DEL METODO ZOPP

Análisis de la participación

El objetivo de este primer paso es ofrecer un panorama de todas las personas, grupos, organizaciones e instituciones que de alguna manera están relacionadas con el proyecto, bien como participantes, beneficiarios o simplemente afectadas por él. Para ello se han de tener en cuenta los intereses y expectativas de las personas y grupos que en algún sentido pueden ser importantes para el proyecto³.

2. La Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) de 1979 sobre reforma agraria y desarrollo rural abogó por un «desarrollo rural integrado» relativamente amplio. Siguiendo estas orientaciones, la cooperación alemana al desarrollo enfatizó su orientación hacia regiones pobres y, dentro de ellas, directamente hacia sus estratos poblacionales más afectados por la pobreza. Cf. GTZ, *Desarrollo Rural Regional. PRINCIPIOS DIRECTRICES*, 1986, págs. 27-28.

3. La participación local es un requisito esencial para alcanzar un éxito duradero de las políticas de desarrollo. El fomento de dicha participación requiere tomar en consideración los intereses, iniciativas y aportes propios de los grupos destinatarios locales y de sus instituciones. La participación local requiere, por otra parte, que se admita la existencia de pautas fijadas a niveles superiores y que se consideren sus efectos en la formulación de los programas de acción locales. Cf., GTZ, o.c., págs 41-44, 81-85, 102-103; O.C.D.E., *L'Evaluation dans les Pays en Développement*, Paris, 1988, págs., 7-11; O.C.D.E., *Méthodes et procédures d'évaluation de l'aide*, Paris, 1986, págs. 38-45.

El procedimiento para elaborar el análisis de la participación puede sintetizarse del siguiente modo:

1. Registrar todos los grupos importantes, personas e instituciones, relacionados con el proyecto o que se encuentran en su área de influencia y señalar las influencias externas e internas de todas las partes involucradas.
2. Formar categorías de los mismos: beneficiarios, grupos de beneficiarios, agentes, etc.
3. Caracterizarlos y analizarlos.
4. Identificar las consecuencias que ello implica para el desenvolvimiento del proyecto. Por ejemplo las posibles reacciones de los distintos grupos.

Análisis de problemas

Identificación del problema central. El equipo discute sobre los intereses y puntos de vista que tendrán prioridad al analizar los problemas. Así se llega a la formulación del problema central. Los objetivos de un proyecto sólo pueden plantearse claramente cuando las causas y los efectos de los problemas a resolver han sido analizados previamente⁴.

El procedimiento para la identificación del problema central es el siguiente:

1. Cada miembro del equipo de planificación señala el problema que considere central. Para ello es necesario tener en cuenta que los problemas se expresan como estados negativos y que el problema central debe describir en forma apropiada la esencia de una situación.
2. Se hace una breve consideración sobre cada problema central propuesto. En la discusión subsiguiente se trata de llegar a un acuerdo sobre el problema concreto que ha de considerarse central.
3. En caso de no ponerse directamente de acuerdo, proceder del siguiente modo:
 - ordenar todos los problemas propuestos como centrales hacia arriba y abajo según las causas y efectos;
 - intentar nuevamente llegar a un acuerdo sobre el problema central en base a la visión de conjunto obtenida de esta manera.
4. Si aún de este modo no se logra un consenso:
 - probar con brain-storming, juego de roles u otras técnicas para la toma de decisiones,
 - elegir la proposición que se considere mejor, asignando, por ejemplo, puntuaciones a las soluciones preferidas,
 - adoptar provisionalmente uno o varios problemas como centrales y

4. Cf., G.T.Z., o.c., pág. 106; UNESCO. *Evaluación en América Latina y el Caribe*. París, 1986, págs 16-17, 29-31.

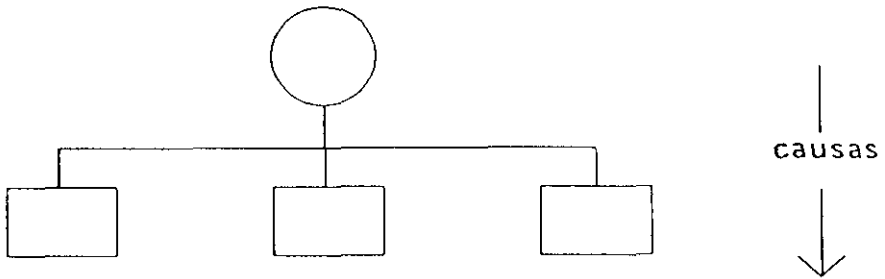
proseguir el trabajo, pero retornando posteriormente a la discusión sobre el problema central. Se recomienda evitar en lo posible el recurrir a la votación para obtener una decisión mayoritaria.

5. Para preparar el paso siguiente es conveniente anotar los problemas relacionados con cada institución y grupo de interesados.

Análisis de las causas y efectos del problema central. En esta fase se utilizan una serie de técnicas para analizar la situación en relación a un problema, identificar los problemas principales de este contexto, definir el problema central en la situación y visualizar las relaciones de causa a efecto en el árbol de problemas.

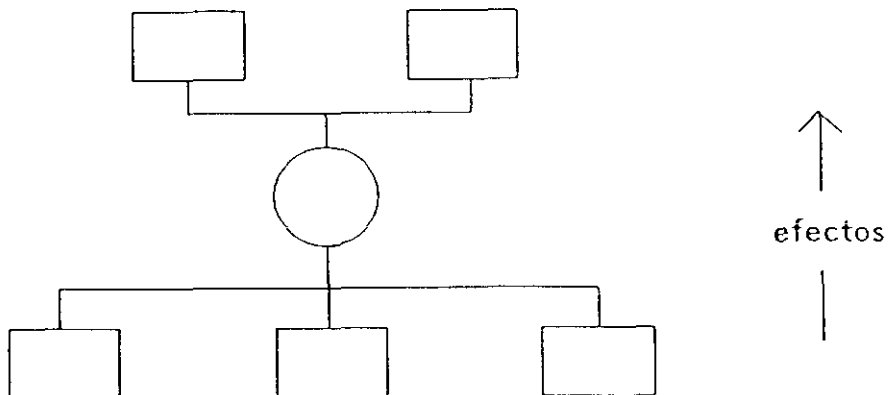
Una vez identificados los problemas principales y formulado en pocas palabras el problema central, se procede del siguiente modo:

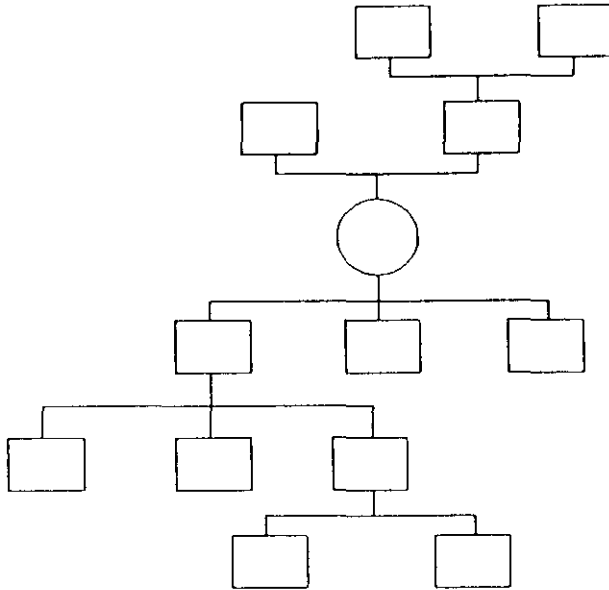
1. Las causas esenciales y directas del problema central se colocan de modo paralelo, debajo del problema central.



2. Los efectos principales y directos del problema central se colocan paralelamente encima del problema central.

3. Las causas y los efectos se presentan siguiendo el mismo principio; de este modo se establecen varios niveles causales y ramificaciones.





4. El análisis de problemas puede darse por concluido cuando el equipo de planificación llega al convencimiento de que ha utilizado la información esencial. Para ello es necesario revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad.

Debido a las mediaciones culturales en la consideración de los problemas y a las diferentes maneras en que éstos pueden ordenarse, es necesario tener en cuenta todos los aspectos culturales relacionados con los miembros del proyecto a fin de asegurar la persistencia del impacto del proyecto. Siempre que resulte posible, han de emplearse indicadores para una descripción precisa de los problemas.

Análisis de objetivos

En este paso se describe la situación futura que se pretende alcanzar mediante la solución del problema y se identifican las posibles alternativas para el proyecto. La técnica empleada consiste en la transformación del árbol de problemas en un árbol de objetivos:

1. Se formulan todos los problemas de arriba hacia abajo convirtiéndolos en objetivos:

— Los problemas formulados como una condición negativa se reformulan como una condición positiva en el futuro (=objetivo).

— El problema central se transforma en un objetivo como los demás y ya no será destacado en adelante.

2. Al transformar los problemas en objetivos es necesario prestar especial atención a las siguientes cuestiones:

— Las dificultades en la reformulación ponen de manifiesto deficiencias en el análisis de los problemas; en este supuesto es necesario volver a la discusión del problema y modificar las formulaciones.

— El control de la reformulación es necesario para evitar expresiones que no tiene sentido o que pueden ser cuestionadas por la ética; en estos supuestos es necesario anotar un objetivo de reemplazo o trasladar el problema sin cambiarlo.

— Si lo expresado en los objetivos no constituye un requisito suficiente para alcanzar el objetivo del nivel inmediato superior, añadir nuevos objetivos y eliminar aquellos que no sean efectivos o necesarios.

3. Es necesario asegurarse de que las relaciones de causa a efecto se han transformado en relaciones medios-fines:

«Si la causa es A, entonces el efecto es B
el medio X para alcanzar el fin Y».

Sin embargo, hay que tener en cuenta que no toda relación causa-efecto se torna en relación medios-fines.

4. Finalmente, el árbol de objetivos se elabora como una visión de conjunto separada e independiente.

Análisis de alternativas

Identificación de soluciones alternativas potenciales. En esta fase de la planificación se emplean un conjunto de técnicas para identificar soluciones alternativas que pueden llegar a convertirse en estrategias del proyecto, seleccionar una o más estrategias potenciales del proyecto y decidir la estrategia a adoptar.

El procedimiento a seguir puede resumirse del siguiente modo:

1. Se identifican en el árbol de objetivos las ramas medios-fines que guardan relación entre sí; éstas pasan a constituir las soluciones alternativas.

2. Las diferentes alternativas son designadas con números o expresiones descriptivas.

3. Se evalúan y seleccionan las alternativas de acuerdo con criterios de eficacia y realismo: recursos disponibles, probabilidad de alcanzar los objetivos, factibilidad política, relación costo/beneficio, riesgos sociales, horizonte del proyecto, impacto duradero, etc.

Para la selección de alternativas puede acudir a alguna de las siguientes técnicas:

— análisis beneficio-costos de alternativas preparadas en el marco de informes de evaluación y estudios de factibilidad;

— pasos analíticos adicionales, por ejemplo análisis de grupos interesados y grupos beneficiarios;

— discusión de grupo y decisiones de la gestión.

5. Incluso en el caso de no existir soluciones alternativas viables, de-

ben considerarse enfoques alternativos como opciones de la fase de implementación.

Matriz de planificación del proyecto

Elaboración integral del proyecto. La matriz de Planificación del Proyecto resume en una página los siguientes aspectos esenciales de éste:

- Porqué* 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 evaluar el éxito del proyecto
- Dónde* se pueden conseguir los datos necesarios para evaluar el éxito del proyecto
- Cuánto* costará el proyecto.

Los principales pasos a seguir para elaborar la matriz de planificación del proyecto pueden resumirse del siguiente modo:

1. El proyecto escogido se deriva del árbol de objetivos y se traslada a la primera columna vertical de la matriz de planificación:
 - avanzar de arriba hacia abajo;
 - ponerse de acuerdo sobre un *objetivo superior* y un *objetivo del proyecto*;
 - si es necesario, revisar la formulación del árbol de objetivos para hacerla más precisa.
2. El *objetivo del proyecto* presenta los impactos previstos o anticipa los beneficios del proyecto en forma de una condición futura claramente descrita. El objetivo del proyecto, una vez alcanzado, contribuye al logro del objetivo superior.
3. Los resultados/productos son expresados en forma de objetivos que el jefe del proyecto debe alcanzar y sostener. Su impacto combinado debe ser apropiado, necesario y suficiente para alcanzar el objetivo del proyecto.
4. Se anotan aquellas actividades que son necesarias para obtener los resultados/productos. Para asegurar la claridad necesaria ha de tenerse en cuenta lo siguiente:
 - no anotar demasiadas actividades en detalle, sino indicar la estructura básica y la estrategia del proyecto,
 - en contraste con los niveles de objetivos, expresar las actividades en forma de acciones.
5. Se establece una relación numérica entre actividades y resultados/productos. La numeración puede servir para indicar la secuencia de eventos o de prioridades.
6. La columna denominada «resumen de objetivos y actividades»

debe describir las relaciones operativas medios-fines en la estructura del proyecto:

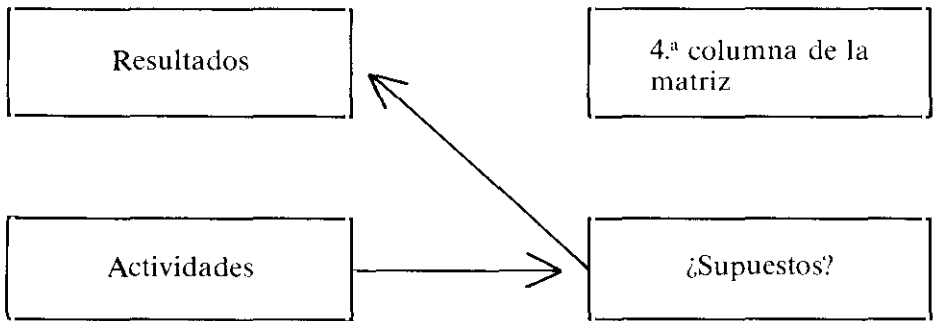
- las actividades son implementadas para obtener los resultados/productos,

- los resultados/productos son necesarios y representan, junto a los supuestos, requisitos básicos suficientes para alcanzar el objetivo del proyecto,

- el objetivo del proyecto es un requisito indispensable para alcanzar el objetivo superior.

Determinación de los supuestos importantes. Se entiende por supuestos los factores externos al control del proyecto pero que son necesarios para su éxito. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Se examina si las actividades conducen directamente a los resultados/productos esperados o si para ello es necesario que tenga lugar algún acontecimiento adicional externo al proyecto



2. Algunos supuestos importantes pueden derivarse de las relaciones medios-fines en el árbol de objetivos que no habían sido incorporadas al proyecto.

3. Se hace el control de los tres pasos representados en el punto 1 en todos los niveles, empezando por la base, para verificar si el proyecto llega a conclusiones lógicas y completas. Cada nivel debe contener las condiciones necesarias y suficientes (incluyendo los supuestos) para el nivel inmediato superior.

4. Es necesario asegurar que:

- los supuestos que son importantes son formulados de la misma manera que los objetivos, en forma de una condición positiva,

- los supuestos importantes son redactados operativamente y con tal grado de detalle, si es posible con indicadores, que pueda apreciarse con precisión el grado de cumplimiento de los requisitos externos,

- sólo se formulan los supuestos importantes que son requisitos adicionales lógicos.

5. Los supuestos que son importantes, pero improbables, se denominan *supuestos letales*, y no pueden incluirse en el planteamiento.

Factores manejables

Si se llevan a cabo estas actividades, entonces se obtienen los resultados/productos.

Hipotesis de desarrollo

Si se obtienen estos resultados/productos, entonces se logra el objetivo del proyecto.

Si se logra el objetivo del proyecto entonces se contribuye al objetivo superior.

Matriz de Planificación del Proyecto (MPP)	Denominación del proyecto: Proyecto n.º: Duración prevista:	Fecha de preparación de la MMP.
Resumen de Objetivos/Actividades	Fuentes de verificación	Supuestos importantes
<p><i>Objetivo superior</i> al cual contribuye el proyecto.</p> <p>1. ¿Cómo se formula el objetivo superior, teniendo en cuenta los resultados del análisis de objetivos?</p>	<p>12. ¿De qué base de datos se dispone o qué documentos se han elaborado o pueden conseguirse para verificar que se ha alcanzado el objetivo superior?</p>	<p>8. ¿Qué factores externos deberán participar para asegurar el cumplimiento de la contribución lograda en el objetivo superior, a largo plazo?</p>
<p><i>Objetivo del proyecto</i></p> <p>2. ¿Con qué objetivo del proyecto (independientemente de los factores manejables por la gerencia del proyecto) se hará una contribución considerable al logro del objetivo superior?</p>	<p>13. ¿De qué base de datos se dispone o qué documentos se han elaborado o pueden conseguirse para verificar que se ha alcanzado el objetivo del proyecto?</p>	<p>7. ¿Qué factores externos deberán participar, para que las contribuciones previstas al objetivo superior se cumplan en la realidad?</p>
<p><i>Resultados/Productos</i></p> <p>3. ¿Qué resultados/productos (en conjunto y en combinaciones de sus efectos) deberán obtenerse para alcanzar el impacto previsto (el objetivo del proyecto)?</p>	<p>14. ¿De qué información básica se dispone o qué documentos se han elaborado o pueden conseguirse para verificar que se han obtenido los resultados/productos?</p>	<p>6. ¿Qué supuestos importantes en relación a los resultados/productos de 1 a que no pueden ser influidos por el proyecto o han sido expresamente definidos como factores externos, deben cumplirse para que se alcance el objetivo del proyecto?</p>
<p><i>Actividades</i></p> <p>4. ¿Qué actividades (inclusive como paquetes complejos de medidas) deberá desarrollar e implementar el proyecto para obtener los resultados/productos de 1 a</p>	<p>16. ¿Qué comprobantes de costos de utilización de materiales, de empleo de equipos, de uso personal, etc. existen?</p>	<p>5. ¿Qué supuestos importantes en relación a las actividades de 1 a que no pueden ser influidos por el proyecto o han sido expresamente definidos como factores externos, deben cumplirse para alcanzar los resultados/productos?</p>

En caso de existir supuestos letales, la planificación debe modificarse o será necesario abandonar el proyecto⁵.

Formulación de indicadores. Los indicadores definen el contenido de los objetivos y permiten establecer en qué medida se han lanzado los objetivos en diferentes plazos.

Una vez que se han especificado todos los contenidos de los objetivos, debe establecerse su medición de un modo suficientemente preciso que permita la verificación objetiva del indicador. Un indicador puede considerarse verificable objetivamente si diferentes personas que han usado el mismo procedimiento de medición obtienen los mismos resultados de modo independiente.

Un buen indicador ha de reunir las siguientes cualidades:

- reflejar el contenido específico de un objetivo en términos precisos;
- estar orientado a objetivos, esto es, que las relaciones medios-fines entre los niveles en la Matriz del Proyecto sean suficientes respecto a la calidad y el tiempo para alcanzar el nivel superior;
- ser plausible, es decir, que los cambios registrados puedan atribuirse directamente al proyecto;
- ser independiente, esto es, que difiera en su contenido de aquel que se encuentra en el nivel inmediato inferior a él, de manera que el grado de cumplimiento de los objetivos pueda ser medido directamente y en forma independiente de los insumos empleados.

En las etapas iniciales del planteamiento los indicadores son solamente valores comparativos que sirven para analizar cuantitativamente el concepto del proyecto. Se examinan los insumos que deben utilizarse para alcanzar resultados/productos o impactos cuantificables. Estos valores de referencia deben revisarse de nuevo en el área del proyecto y, en caso necesario, reemplazarlos por indicadores específicos del proyecto⁶.

Descripción de las fuentes de verificación. Las fuentes de verificación nos muestran dónde se obtiene la prueba de haber alcanzado los objetivos y dónde se obtienen los datos necesarios para verificar el indicador.

La tercera columna de la matriz nos proporciona una descripción de la información que debe conseguirse, la forma de obtenerla y, en caso ne-

5. Los supuestos letales señalan que el concepto planteado no es factible y, en consecuencia, hay que abandonar el proyecto si no pueden eliminarse mediante un concepto menos arriesgado. Las actividades, resultados/productos y los objetivos deben modificarse con la frecuencia que sea necesario hasta que desaparezcan los supuestos letales. De lo contrario, el riesgo total del proyecto implica el riesgo en el alcance de los objetivos y potenciales impactos negativos no previstos. Cf., GTZ, ZOPP (*Una Introducción al Método*), págs. 25-26; UNESCO, o.c., págs. 31-32.

6. Cf., N. IMBODEN, *L'Appreciation et l'évaluation de projets de développement*, París, 1978, págs 66-75; M. BAMBERGER y E. HEWITT, *Guide des directeurs de programmes. Le suivi et l'évaluation des programmes de développement urbain*, Banco Mundial, Washington, 1987, págs 14-16; OCDE, *L'Impact des projets d'aide au développement sur la pauvreté*, París, 1989, págs. 43-58.

cesario, la persona encargada. Las fuentes de verificación han de recibir una numeración que corresponda con la de los indicadores y han de revisarse en los siguientes aspectos: 1) la cantidad de información que contienen sobre la región a la que está destinado el proyecto y los grupos beneficiarios, 2) su fiabilidad, actualidad y accesabilidad, 3) su composición y la forma de obtenerla.

En caso de no existir fuentes apropiadas de verificación fuera del proyecto, la información necesaria para verificar los indicadores debe ser recogida, procesada y archivada por el mismo proyecto. Las actividades conducentes a ello han de incorporarse en la columna de actividades. Los indicadores para los que no existen fuentes apropiadas de verificación deben ser reemplazados por indicadores verificables. A su vez, los indicadores que resulten demasiado caros, en base a un cálculo de costos y beneficios, serán reemplazados por controles más simples y baratos⁷.

Análisis de relevancia de los supuestos y de los riesgos. En esta fase del proyecto deben revisarse los supuestos para determinar si son apropiados para las cantidades y dimensiones que deben ser analizadas por los indicadores. En caso de necesidad éstos han de definirse, cuantificarse y complementarse con mayor precisión.

Se definen con exactitud los supuestos para la factibilidad de cada actividad individual (condiciones básicas). Los supuestos que son importantes para el éxito del proyecto, pero que no es probable que se realicen, se consideran supuestos letales. Estos ponen de manifiesto que el concepto planteado no es factible y obligan a abandonar el proyecto si no pueden eliminarse. Las actividades, resultados/productos y objetivos deben modificarse con la frecuencia que sea necesaria hasta que desaparezcan los supuestos letales.

El riesgo total del proyecto comprende el riesgo en el alcance de los objetivos así como potenciales impactos negativos imprevistos. Un análisis adicional de riesgos puede ser necesario para establecer los riesgos integrales implicados.

Control de la capacidad de la gerencia del proyecto para garantizar los resultados/productos. Una vez analizados los riesgos que implican los supuestos y habiéndose efectuado un análisis cuantitativo mediante indicadores, se examinan nuevamente los factores que pueden ser influenciados por la gerencia del proyecto y la responsabilidad de ésta para alcanzar los resultados/productos.

La cuestión de los factores manejables obliga a preguntarse sobre lo que se puede lograr en el horizonte del proyecto. Los factores manejables son identificados en base a la situación inicial, los objetivos y los riesgos.

La gerencia del proyecto debe estar dispuesta y tener la capacidad para garantizar los resultados/productos, de manera que el objetivo del proyecto pueda ser alcanzado. Las responsabilidades de la gestión deben especi-

7. Cf., OCDE, 1986, págs. 40-45; N. IMBODEN, o.c., págs 169-173.

ficarse en el acuerdo intergubernamental, en el contrato de ejecución del proyecto y también en los contratos de trabajo personal.

La planificación debe delimitar las obligaciones, atribuciones y responsabilidades a diferentes niveles del proyecto, de acuerdo a posibilidades y necesidades reales.

Cálculo de cantidades y costos de las actividades individuales. Se determinan las cantidades de bienes y equipos, financiamiento y personal requerido para ejecutar las actividades individuales⁸. Los recursos humanos se expresan en meses-hombre, en forma separada, por actividad individual. Los bienes y equipos se anotan en primer lugar y asignan a cada actividad. Después de haber hecho una estimación preliminar, mencionando los insumos previstos en forma general, se revisa el concepto del proyecto: se especifican los recursos necesarios para los resultados individuales, se discute, desde el punto de vista coste/beneficio, la escala de prioridad para cada resultado y la contribución aportada para conseguir el objetivo del proyecto; se estiman posibles insumos adicionales, requeridos en base a un análisis de riesgo.

En caso de que la entidad financiadora haya establecido límites cuantitativos, el diseño debe revisarse siguiendo criterios cuantitativos. En este supuesto el diseño debe señalar opciones como la cantidad de insumos requeridos para conseguir determinado nivel de resultados. Cuando la especificación de insumos resulte difícil, el diseño debe ser reexaminado bajo criterios cualitativos.

CONCLUSION

El método ZOPP debe aplicarse como un proceso integral, con rigor y flexibilidad a la vez. No se trata de elaborar un árbol de problemas en un punto cero del tiempo, para luego archivarlo y limitarse a hablar de objetivos e insumos. Ambos deben revisarse continuamente en cuanto a su idoneidad para resolver problemas y su compatibilidad con el medio ambiente del proyecto. Sin embargo, no siempre se podrán ejecutar todos los pasos del ZOPP con la misma intensidad y detalle. Cuando se aplique el método a una situación o necesidad específica, debe asegurarse que los resultados serán más sólidos y confiables en el transcurso del tiempo; de este modo aumentará también el trato de compromiso de los beneficiarios. El análisis y la planificación deben establecer una relación entre acción y aprendizaje, haciendo perceptible este nexo.

8. Cf. UNESCO, o.c., págs. 16, 29-31; M. BAMBERGER y E. HEWITT, o.c., págs. 11-12; OCDE, o.c., 1989, págs. 43-58; A. RAY, *Cost-Benefit Analysis*, Baltimore, 1984.

BIBLIOGRAFIA

- BAMBERGER, MICHAEL y, ELEANOR HEWITT, *Le suivi et l'évaluation des programmes de développement urbain*, Rapport technique n.º 53, Banco Mundial, Washington.
- BANCO MUNDIAL, *A Handbook on Monitoring and Evaluation of Agricultural and Rural Development Projects*, Banco Mundial, Washington, 1981.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *Manual for preparing and appraising project dossiers*, Bruselas, 1980.
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ), *Desarrollo Rural Regional. Principios directrices*, GTZ, Eschborn, 1986.
- *ZOPP. Una introducción al método*, GTZ, Eschborn, 1987.
- *ZOPP resumido*, GTZ, Eschborn, 1987.
- *ZOPP Flipcharts. Cuadros de presentación*, Eschborn, 1987.
- FAO, *El desafío de la pobreza rural*; D.S.E.-FAO, Feldafing, 1986.
- FONTAINE, *Los efectos indirectos de los proyectos, su evaluación y su impacto distributivo*, Instituto de Economía, Universidad Católica, de Chile, Santiago de Chile, 1980.
- GITTINGER, J. PRICE, *Análisis Económico de Proyectos Agrícolas*, Tecnos, Madrid, 1987.
- GOW, DAVID D., y JERRY WASANT, «Beyond the Rethoric of Rural Development Participation», *World Development*, Vol. 11, n.º 5 (1983) 427-446.
- IMBODEN, N., *L'Apréciation et l'évaluation des projets de développement. Une approche en termes de gestion*, Centre de Développement de L'Organisation de Cooperation et de Développement Economiques, OCDEZ, Paris, 1978.
- KORTEN, D. C., «Rural Development Program: The learning process approach in rural development», *Participation Review*, Cornell University, Ithaca/New York, 1981.
- KORPP, E., *Desarrollo Rural Regional*, Mimeo, GTZ, Eschborn, 1982.
- MORSS, E. R., y D. GOW, *Integrated Rural Development: Nine critical implementation problems*, IRD Research Note n.º 1, Development Alternatives Inc., Washington, D. C., 1981.
- OCDE, *L'Impact des projets d'aide au développement sur la pauvreté*, OCDE, Paris, 1989.
- OCDE, *Méthodes et procédures d'évaluation de l'aide. Un recueil des pratiques et expériences des donateurs*, OCDE, Paris, 1986.
- OCDE, *L'Evaluation dans les pays en développement*, OCDE, Paris, 1989.
- OIT, *Meeting Basic Needs: Strategies for Eradicating Mass Poverty and Unemployment*, OIT, Ginebra, 1977.
- RICHTER, I. E., *Integrated Rural Development: A False Turning?*, Ginebra, 1981.
- ROBIROSA, MARIO CARLOS, *La gestión integrada de los asentamientos humanos en América Latina: una estrategia de capacitación*, UNESCO-FLACSO, Buenos Aires, 1979.
- SOUMELIS, C. G., *Project evaluation methodologies and techniques*, UNESCO, Paris, 1977.
- UNESCO, *Evaluación en América Latina y el Caribe*, UNESCO, Paris, 1986.
- VV.AA., *Comment gérer un project social?*, Centre de Formation Social, Lieja, 1987.