UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
OFICINA GENERAL DE PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN

SERIE: PLANIVISION N1 01

ZOPP

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS ORIENTADA A OBJETIVOS

(GUÍA PRACTICA PARA FACILITADORES)

OFICINA DE PLANES Y PROYECTOS

PUNO - PERU

1997

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO
OFICINA GENERAL DE PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN
OFICINA DE PLANES Y PROYECTOS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

FERNANDO CACEDA DÍAZ Ph. D. : RECTOR

EDGAR AVILA CAZORLA M. Sc. : VICERRECTOR ACADÉMICO

EDGARDO PINEDA QUISPE M. Sc. : VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

OFICINA GENERAL DE PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN

HECTOR MAMANI MACHACA M. Sc. : Jefe de la OGPP

MANGLIO AGUILAR OLIVERA M. Sc. : Jefe de la OGPP

FELIPE SUPO CONDORI Lic. : Jefe (e) Ofic.Planes Proy.

EDGAR DE LA JARA ALATRISTA : Jefe (e)

Ofic.Presupuesto |
| EULOGIO NUÑEZ Ing. : Jefe (e)
Ofic.Racionaliz. |
| EFRAÍN BLANCO MAMANI Ing. : Jefe (e)
Ofic.Estadística |

COMITE EDITOR

MANGLIO AGUILAR OLIVERA	: Director
FELIPE SUPO CONDORI	: Sub-Director
FELIPE SUPO CONDORI	: Editor
CIRIACO QUISPE YANQUI	: Jefe de Redacción
ENRIQUE CHIQUE ROJAS	: Jefe de Redacción
JORGE CRUZ ZAPANA	: Jefe de Redacción

DIGITACION DIAGRAMACION E IMPRESIÓN

DIAGRAMACION Y CARÁTULA	: Fredy Reyes : Marco López
MECANOGRAFIADO	: Saúl Chávez C. Silvia Lima E.
IMPRESIÓN	: Editorial UNA-P.

LA PRODUCCIÓN DE ESTA SERIE FUE GRACIAS AL AUSPICIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO-P.

TIRAJE : 500 ejemplares.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
OFICINA GENERAL DE PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN

PROGRAMA DE ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN

ZOPP

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS ORIENTADA A OBJETIVOS

(GUÍA PRACTICA PARA FACILITADORES)

PREPARADO POR :

HECTOR MAMANI M.
FELIPE SUPO C.

PUNO - PERU
OCTUBRE

1997

I N D I C E

) Qué contiene el documento ?

PRESENTACIÓN
INTRODUCCIÓN
I. MÉTODO ZOOP
II. OBJETIVOS DEL ZOOP
III. APLICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL ZOOP
IV. PASOS PRINCIPALES DEL ZOOP
V. ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN
VI. ESQUEMA ANALÍTICO PARA EL ANÁLISIS DETALLADO DE LA PARTICIPACIÓN
VII. ANÁLISIS DE PROBLEMAS
7.1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA Y PASOS PARA ELABORAR EL ÁRBOL DE PROBLEMAS
7.2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS
7.3. ANÁLISIS DE PROBLEMAS: EJEMPLO DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES
VIII. ANÁLISIS DE OBJETIVOS
8.1. ANÁLISIS DE OBJETIVOS Y PASOS PARA ELABORAR EL ÁRBOL DE OBJETIVOS
8.2. ANÁLISIS DE OBJETIVOS: EJEMPLO DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES
IX. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS
9.1. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS: COMO EFECTUAR EL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS
X. MATRIZ DE LA PLANIFICACIÓN
10.1. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO (MEP)
10.2. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO RESUMEN
10.3. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO LÓGICO VERTICAL Y HORIZONTAL
XI. SUPUESTOS
11.1. VALORACIÓN DE LOS SUPUESTOS
XII. INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)

12.1. INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE_____

XIII. FUENTES DE VERIFICACIÓN (FDV)_____

XIV. BIBLIOGRAFIA

PRESENTACIÓN

Son tres las premisas que nos han orientado y exigido que la Oficina General de Presupuesto y Planificación a través de la Oficina de Planes y Proyectos nos diéramos el reto de compilar, preparar y escribir las series de cuadernillos y guías de información denominadas "SERIES DE CAPACITACIÓN E INFORMACIÓN PLANIVISION"; con el propósito de poner al alcance de la comunidad universitaria y puneña estos documentos, a fín de que les sirva de Guías, Herramientas y Técnicas Metodológicas de Aplicaciones Prácticas de Planeamiento Estratégico, en búsqueda del Desarrollo Integral de sus Organizaciones.

Estas tres premisas básicas son:

- **La CREATIVIDAD, que debe permitirnos tener una VISIÓN más integral y clara del sentido de competir ante las nuevas reglas de juego en el nuevo contexto.**

- **La PRODUCTIVIDAD DEL CONOCIMIENTO, como el factor competitivo más importante y decisivo en el mercado; por cuanto, según DRUCKER,P., los factores de producción tradicionales como el capital y el trabajo pasaron a la historia.**

- **Finalmente, EL PLANEAMIENTO DE PROYECTOS A LARGO PLAZO(25 y 50 años) experimentado por los países ahora, con altos índices de desarrollo integral.**

Este conjunto de realidades, ha empujado el carro de la OGPP., en una sola dirección, expresado en el trabajo conjunto de equipo y de dirección horizontal.

El conjunto de documentos de primera edición son los siguientes:

- **Técnicas y Herramientas de Planeamiento Estratégico Para Formulación y Evaluación de Planes de Acción y de Desarrollo en Organizaciones Académicas**

- **ZOPP:Planificación de Proyectos Orientadas a Objetivos**

- **FODA :Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas**

- **PROYECTOS:de Desarrollo-Productivos-Sociales-Inversión (Guías Prácticas)**

- **PRESUPUESTO FUNCIONAL PROGRAMÁTICO (Guía práctica de Formulación).**

- **MOF-ROF-TUPA-MPA (Técnicas de Formulación y elaboración).**

- **GUÍA METODOLOGICA DE ACOPIO DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA**

MANGLIO AGUILAR OLIVERA M.sc.
Jefe Ofic.Grl.Pptto.Planific.

I N T R O D U C C I O N

) De qué trata el documento ?

El documento trata de describir el proceso del método DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS ORIENTADA A OBJETIVOS (ZOPP), que es el método oficial de Planificación de Proyectos utilizado por la GTZ., desde 1986.

El documento básicamente, es producto de la información original y oficial de la GTZ., de la República Federal de Alemania; que ha sido recreado y sistematizado mediante la aplicación de técnicas y herramientas de Gestión de Procesos (Preguntas Estratégicas) del método MULTIGRAMA Versión 5.0 - INTERQUORUM (Fundación Friedrich Ebert) y la participación de un conjunto de profesionales entendidos en: Planeamiento Estratégico, Técnicas de Participación, Animación y Motivación; tanto de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno como de la Región Moquegua-Tacna-Puno. Originalmente, este trabajo es producto de la experiencia de múltiples Talleres realizados en las Facultades de nuestra Universidad y fuera de ella; donde conjuntamente con el M.Sc. Héctor Mamani, hemos tenido la suerte de conducir estos talleres en calidad de Facilitadores.

El contenido del documento se ha distribuido en trece partes: La primera, describe el significado del MÉTODO ZOPP; la segunda parte, refiere los OBJETIVOS del ZOPP; la tercera, sobre su APLICACIÓN y CARACTERÍSTICAS; la cuarta parte, trata de los PASOS PRINCIPALES DEL ZOPP; la quinta, hace un ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN; la sexta parte, refiere EL ESQUEMA ANALÍTICO PARA EL ANÁLISIS DETALLADO DE LA PARTICIPACIÓN; la séptima parte describe y explica EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS en función a los pasos a seguir para la elaboración; la octava y novena parte, explica el ANÁLISIS DE OBJETIVOS y ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS, respectivamente; la décima parte, trata de la MATRIZ DE LA PLANIFICACIÓN; finalmente, tanto la décima primera, décima segunda y décima tercera parte se refieren a los SUPUESTOS, INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO) y FUENTES DE VERIFICACIÓN (FDV).

El objetivo final es brindar a todos los que tengan que ver con el proceso de la Planificación una herramienta ágil y práctica en el Planeamiento Estratégico. Obviamente, este documento está sujeto a críticas y correcciones de parte de Ud., señor lector.

Lic. FELIPE SUPO CONDORI
Jefe(e) Ofic. Planes y Py.

I. MÉTODO ZOPP

) Qué es el Zopp ?

ZOPP es un sistema de:

Procedimientos	e	Instrumentos

) Qué quiere decir ?

Z iet 6 Objetivos
O rientierte 6 Orientación
P rojokt 6 Proyectos
P lanung 6 Planificación

Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos

) De dónde es?

Es el método oficial de planificación de proyectos utilizado por la GTZ., desde 1986.

) Para qué sirve?

PARA EL PLANEAMIENTO DE ACTIVIDADES DE

DESARROLLO (diseño,monitoreo y evaluac. de Planes y Programas.

II. OBJETIVOS DEL ZOPP

) Qué pretendemos alcanzar con el Zopp ?

El Zopp pretende alcanzar lo siguiente :

1) **Lograr una definición realista y clara de los objetivos en una perspectiva a largo plazo.**

2) **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 definición claras.**

3) **Definir el área de responsabilidad de equipo del proyecto.**

4) **Establecer los indicadores para el seguimiento y la evaluación.**

PENSAR ES UNA ACTIVIDAD TAN ARTIFICIAL Y ARDUA
PARA LOS SERES HUMANOS
COMO CAMINAR EN DOS PIERNAS LO ES
PARA LOS MONOS
NOSOTROS RARAMENTE LO HACEMOS MáS
DE LO QUE NOS VEMOS OBLIGADOS A;...
Arnold J. Toynbee (1950)

"PLANEAR ES ESCOGER"
Julio Nyerere

III. APLICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL ZOPP

3.1. Aplicación del Zopp

1) **Es uno de varios sistemas aplicables.**

2) **Es un procedimiento flexible.**

3) **Sólo puede ser tan eficiente como el equipo que forman sus participantes.**

4) **Genera un consenso de opiniones a través del proceso de planificación.**

5) **Requiere una aplicación realista.**

3.2.) Cuáles son las tres características más importantes del Zopp ?

1) **Procedimiento de planificación por pasos sucesivos.**

2) **Visualización y documentación permanente de los pasos de planificación.**

3) **Enfoque de equipo**

****

IV. PASOS PRINCIPALES DEL ZOPP

) Cuáles son los pasos iniciales y principales del Zopp?

4.1. Pasos de análisis:

1) **Análisis de la participación.**

2) **Análisis de problemas.**

3) **Análisis de objetivos.**

4) **Análisis de alternativas.**

4.2. Matriz de planificación del Proyecto:

1) **Objetivos y actividades.**

2) **Supuestos importantes.**

3) **Indicadores verificables objetivamente.**

4) **Fuentes de verificación.**

V. ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN

) Para qué sirve el análisis de participación ?

1) **Ofrece un panorama de todas las personas, grupos, organizaciones, que de alguna manera están relacionados con el proyecto.**

2) **Incorpora los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes para el proyecto.**

) Cómo es el proceso del análisis de la participación ?

1) **Registrar los grupos importantes, personas, instituciones relacionados con el proyecto o que se encuentra en su área de influencia.**

2) **Formar categorías de los mismos (por ejemplo, beneficiarios, grupos beneficiarios, agentes, etc.).**

3) **Caracterizarlos y analizarlos.**

4) **Identificar las consecuencias para el desenvolvimiento del proyecto (por ejemplo, reacciones del proyecto).**

VI. ¿COMO ES EL ESQUEMA ANALÍTICO PARA EL ANÁLISIS DETALLADO DE LA PARTICIPACIÓN ?

5.1. Características del grupo

1) **Características sociales (miembros, orígen social, religión, aspectos culturales).**

2) **Status del grupo (formal, informal, y otros).**

3) **Estructura (organizacional, liderazgo, etc.).**

4) **Situación y problemas: puntos de vista del grupo.**

5.2. Intereses, motivos y actitudes

1) **Necesidades y aspiraciones.**

2) **Intereses (expresados abiertamente, encubiertos)**

3) **Motivación (esperanza, expectativas, temores).**

4) **Actitudes (amistosa/neutral/hostil en relación al proyecto y a otros grupos.**

5.3. Recursos

1) **Ventajas del grupo (recursos, derechos, monopolios)**

2) **Desventajas y limitaciones.**

3) **Lo que el grupo puede contribuir o negar al proyecto.**

5.4. Implicaciones para la planificación del Proyecto

1)) **De qué manera debe ser considerado el grupo?**

2)) **Qué acciones deben ejecutarse (con respecto al grupo)?**

3)) **En qué forma debe reaccionar el proyecto en relación al grupo?**

VII. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

7.1.) Para qué hacer el análisis de problemas ?

El análisis de problemas es un conjunto de técnicas que sirve para:

1) **Analizar la situación en relación a un problema.**

2) **Identificar los problemas principales en este contexto.**

3) **Definir el problema central en la situación.**

4) **Visualizar las relaciones de causa a efecto en el árbol de problemas.**

7.2.) Cuáles son los pasos para elaborar el árbol 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.**

5to Paso **Elaborar un esquema** **que muestre las relaciones causa a efecto en forma de un árbol de problemas.**

6to Paso **Revisar el esquema** **completo y verificar su valor e integridad.**

7.3. Para el análisis de problemas considerar :

IMPORTANTE 9

1) **Formular el problema** **como un estado negativo.**

2) **Escribir un sólo 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.**

NO HAY PESTICIDAS	LA COSECHA ES DESTRUIDA POR PLAGAS
8	8
INCORRECTO	CORRECTO

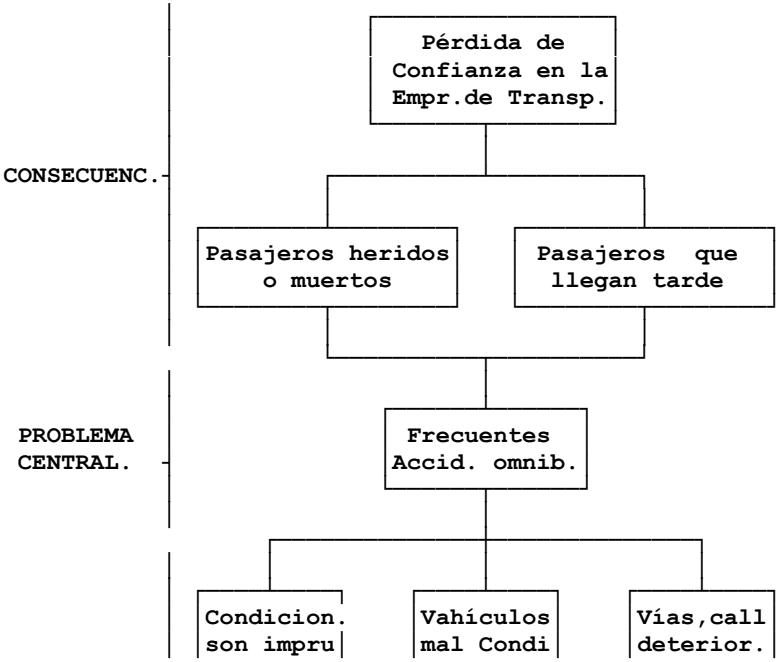
NO OLVIDAR

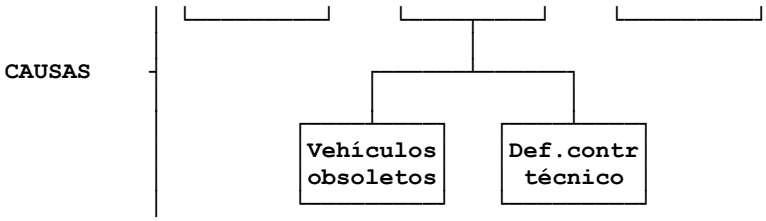
9

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

7.4.) Cómo se hace el análisis del árbol de problemas?

(Caso de una Empresa de Transporte)





VIII. ANÁLISIS DE OBJETIVOS

8.1.) Cómo se hace el análisis de objetivos?

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

2) **Se identifican posibles alternativas** **para el proyecto.**

8.2.) Cómo se elabora el árbol de objetivos?

) Cuáles son los pasos ?

1er. Paso **Formular todas las condiciones** **negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son:**

- Deseadas y
- Realizables en la práctica.

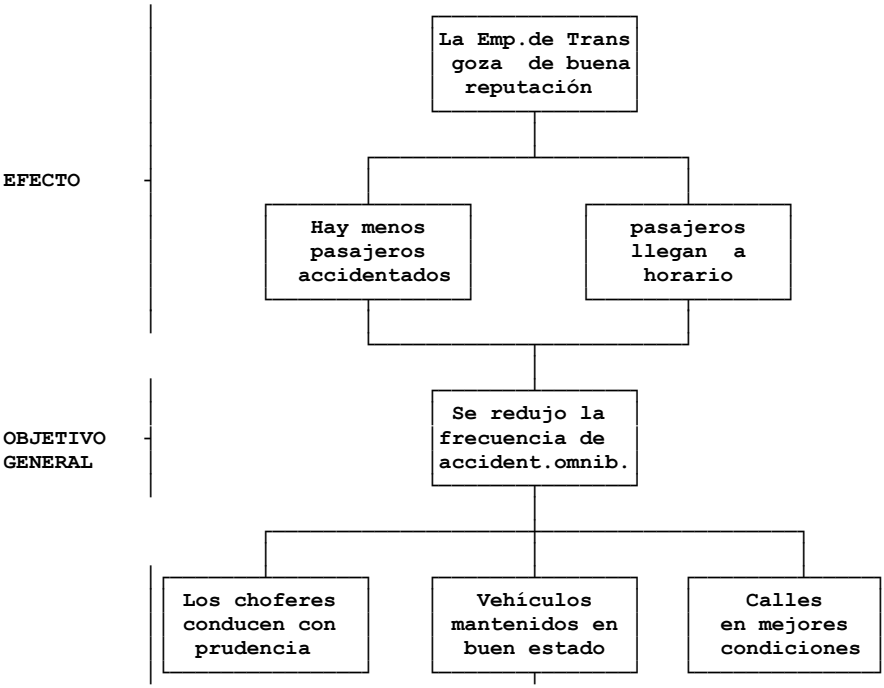
2do Paso **Examinar las relaciones** **"Medios - Fines" establecidas para garantizar la validez e integridad del esquema.**

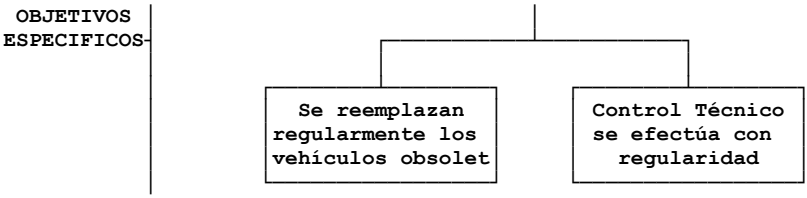
3er Paso **Si es necesario:**

- **Modificar las formulaciones.**
- **Añadir nuevos objetivos si estos son relevantes y necesarios; para alcanzar el objetivo propuesto en el nivel inmediato superior.**
- **eliminar los objetivos que no son efectivos.**

8.3.) Cómo se hace el análisis del árbol de objetivos ?

(Ejemplo de un esquema de empresa de transporte)





"Relaciones MEDIOS-FINES"

IX. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

9.1.) Qué es el análisis de alternativas ?

Es un conjunto de técnicas para:

1) **Identificar soluciones 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.**

9.2.) Cómo efectuar el análisis de alternativas?
) Cuáles son los pasos?

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 representa 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.**

X. MATRIZ DE LA PLANIFICACIÓN

10.1) Qué es?

ES UN CONJUNTO DE CONCEPTOS INTER-RELACIONADOS QUE DEBEN UTILIZARSE DE MANERA CONJUNTA Y DINÁMICA PARA PERMITIR LA ELABORACIÓN DE UN PLAN,PROGRAMA O PROYECTO BIEN DISEÑADO, QUE PUEDE SER DESCRITO Y EVALUADO DE MANERA OBJETIVA, POR RESULTADOS.

10.2) Cómo se hace la matriz de planificación del proyecto (MPP)?

La MPP resume en una página considerando los siguientes aspectos, en función y respuesta a las siguientes preguntas:

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

10.3) Cómo está constituido?

En principio...

CONSTITUYE UN SISTEMA TOTALMENTE INTEGRADO Y FORMADO POR CUATRO INSTRUMENTOS INDIVIDUALES

a) **La matriz lógica** ("Marco Lógico") que **establece el diseño** de un Programa/Proyecto orientado a objetivos.

b) **El Plan** de **Ejecución**

c) **Un Sistema de Información** para monitoreo y,

d) **El Plan** de **Evaluación**.

10.4. Consideraciones esquemáticas de la 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			

10.5 MPP: LÓGICA VERTICAL Y HORIZONTAL

OBJETIVO SUPERIOR	----------6	SUPUESTOS
OBJETIVO DEL PROYECTO	----------6	SUPUESTOS
RESULTADOS PRODUCTO	----------6	SUPUESTOS
ACTIVIDADES	----------6	SUPUESTOS

LÓGICA VERTICAL

OBJETIVO SUPERIOR 6	indicador 6	FUENTE DE VERIFICACI.	
OBJETIVO DEL	indicador	FUENTE DE	

PROYECTO 6	6	VERIFICACI.	LÓGICA
RESULTADOS/ PRODUCTO 6	indicador 6	FUENTE DE VERIFICACI.	HORIZONTAL
ACTIVIDADES	Especificación de insumos/costos		

XI. SUPUESTOS

) A que se refiere ?

DEFINICIÓN:

Factores externos 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.**

Ejemplos

Existen suficientes empleos para graduados.

11.1 Valoraciones de los supuestos

) Como se valora los supuestos ?

1a. Pregunta) Es importante el supuesto?

NO

DESECHARLO

9

SI

9

2a. Pregunta;) Cuán factible es que se verifique?

CASI SEGURO

DESECHARLO

INCLUIRLO

BASTANTE PROBABLE

EN LA MPP

La gestión de proyecto debe:
*** vigilar**
*** Eventualmente influir sobre este supuesto.**

9

IMPROBABLE

9

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

XII. INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)

) Para que sirve ?

INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)

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

. **Especifican las pruebas necesarias para establecer el objetivo superior, el objetivo del proyecto a 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 evaluación.**

12.1) Cuáles son las etapas de los IVO ?

...Considerando el ejemplo, se tiene las siguientes etapas:

Objetivo: Se incrementa la producción agrícola

1ra. Etapa **Identificar el indicador:**

por ejemplo, los pequeños agricultores obtienen incremento en los redimientos del arroz.

2da. Etapa **Establecer la cantidad:**

10 000 pequeños agricultores (con una propiedad de 3 hs. aumentan la producción en un 50%).

3ra. Etapa **Establecer la calidad:**

Se mantiene la calidad de 1983.

4ta. etapa **Establecer el período:**

Entre octubre de 1984 y octubre de 1985.

5ta. etapa **Delimitar la Región:**

Provincia de Umbia.

```
INDICADOR:
          10 000 pequeños agricultores (con una
          propiedad de 3 ha o menos) en la pro-
          vincia   de Umbia obtienen un incre-
          mento de 50% en los rendimientos de -
          arroz entre octubre de 1984 y octubre
          de 1985, manteniendo la calidad de la
          cosecha en.....
```

XIII. FUENTES DE VERIFICACIÓN (FDV)

13.1) Qué nos indican ?

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? (costo de la actividad)**

4. **Si no se obtiene una fuente de verificación, el indicador debe ser modificado.**

IV. BIBLIOGRAFIA

1. **ANDRADE, S. (1997). "PLANEACION ESTRATEGICA" 2da. Ed. Lima, Perú.**
2. **BANCO MUNDIAL. (1979). "CONCEPTOS BASICOS SOBRE PROYECTOS DE DESARROLLO. Ed. Desarrollo S.A. Lima,Perú.**
3. **BOBADILLA, P. (1997). "DISEÑO Y FORMULACION DE PROYECTOS DE DESARROLLO CON PERSPECTIVA DE GENERO". Curso Taller organizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú-Facultad de Ciencias Sociales y Universidad Nacional del Altiplano-Facultad de Trabajo Social.Puno,Perú.**
4. **CAME. (1996). "PLANES DE DESARROLLO EN COMUNIDADES Y DISTRITOS (UN MANUAL PARA FACILITADORES". Puno, Perú.**
5. **EDUCA. (1997). "EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL". 2da.**

Ed. Fascículo N1 1. Lima,Perú.

6. **EDUCA. (1997). "DIAGNOSTICO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE NUESTRO CENTRO EDUCATIVO. 2da. Ed. Fascículo N1 2. Lima,Perú.**
7. **FRIEDERICH EBERT. (1997). "GESTION DEL DESARROLLO". Seminario Taller sobre capacitación de Líderes Potenciales". Lima,Perú.**
8. **MAMANI, H. (1996). "PLANIFICACION DEL DESARROLLO". Apuntes de curso (Talleres 01-12). Puno,Perú.**
9. **MATUS, C. (1988). "PLANIFICACION Y ACCION PRACTICA". Seminario: La planificación para la década de los 90. Brasilia,Brasil.**
10. **MATUS,C. (1981). "PLANIFICACION EN SITUACIONES DE PODER COMPARTIDO. Seminario: Estrategias y Paradigmas para el Desarrollo. CENDES. Rocas,Venezuela.**
11. **PACT. (1997). "DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS". Curso Taller: Gerencia para el Desarrollo Institucional. USAID. Puno,Perú.**
12. **PACT. (1997). "PLANIFICACION ESTRATEGICA". Curso Taller: Gerencia para el Desarrollo Institucional. USAID. Puno,Perú.**
13. **ROVERE, M. (1995). "PLANIFICACION ESTRATEGICA Y GESTION DE CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR UNIVERSITARIA". Seminario Taller organizado por la Universidad Nacional del Altiplano y la Organización Panamericana de la Salud.Puno,Perú.**
14. **ROVERE, M. (1993). "PLANIFICACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS EN SALUD". Serie Desarrollo de Recursos Humanos N1 96-OPS/OMS.**
15. **UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA. (1995). "PLANIFICACION ESTRATEGICA. Curso Básico de Salud pública. Lima,Perú.**