

APLICACION DEL METODO ZOPP PARA EL FORTALECIMIENTO DE PROTOCOLOS

El Trabajo en Equipo durante el Taller

*Rainer Gross*¹

SEAMEO - TROPMED - GTZ, Universidad de Indonesia

SUMMARY *The group work during the Workshop.* The work was carried out by participants with different professional and scientific backgrounds. The dynamics of the group work allowed participation of all group members. The planning exercise consisted of three mutually supportive elements:

1. The team approach as a framework for studying interdisciplinary problems;
2. Visualization, which means that the contributions by the individual participants and the results of the discussion are documented on cards and pinned to a board in front of all team members;
3. The application rules for the planning exercise were laid down for all team members. The planning intervention project was carried out according to the ZOPP procedure whereas the planning of the projects was developed according to the logical framework used in ZOPP.

The procedure of the planning methodologies is briefly described.

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo fué desarrollado por participantes con antecedentes científicos y profesiones diversos. La dinámica de trabajo permitió una participación amplia de todos los miembros del grupo. El ejercicio de planeación consistió en el desarrollo de tres elementos mutuamente interconectados:

- 1) El enfoque de equipo como marco para el estudio de problemas interdisciplinarios.
- 2) Visualización, lo que significa que las contribuciones de los participantes y los resultados de la discusión se documentan en tarjetas, las cuales se prenden en un pizarrón a la vista de todos
- 3) Las reglas aplicadas, del ejercicio de planificación fueron establecidas por todos los miembros del grupo. Los proyectos

de intervención se desarrollaron de acuerdo con los procedimientos ZOPP y los proyectos de investigación siguieron la lógica utilizada en el método ZOPP.

Los procedimientos de las dos estrategias para la planeación se explican brevemente:

1. ZOPP*

El método de planeación ZOPP fué introducido oficialmente por la GTZ en 1983 para utilizarlo en la planeación de todas las fases de preparación e instrumentación de los proyectos.

Un proyecto, en este contexto, se entiende como un esfuerzo innovador con un objetivo definido, a ser realizado en un tiempo específico, en una región geográfica, y para una población objetivo determinada, con el fin de resolver un problema específico o mejorar una situación dada. No sirve para desarrollar trabajo de rutina. La tarea central es hacer que las personas y organizaciones participantes en el proyecto puedan ser capaces de continuar las actividades por si mismas y resolver autónomamente cualquier problema que surja después de que el apoyo técnico haya finalizado.

La planeación se lleva a cabo en las distintas fases del proyecto. El producto del análisis y de la planeación conjuntos es una estructura lógica para el proyecto, una matriz de planeación que muestra la estructura básica del proyecto global.

La experiencia ha mostrado que el método ZOPP asegura la cooperación la cual conduce a una implementación más ágil y exitosa. Los participantes pueden estar de acuerdo con objetivos que se expresan de la manera más clara posible, utilizando la matriz de análisis de objetivos y planeación de proyectos. (Tabla 1)

¹ Jalan Salemba Raya 6, Jakarta 10430, Indonesia

* ZOPP en alemán significa "Zielorientierte Projektplanung" o Planeación de Proyectos Orientados por Objetivos.

TABLA 1
VARIABLE-INDICADOR-MATRIZ(VIM)

No.	Variable	Referencia	Indicador	Método	Referencia
0	Variable Central				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

Los objetivos eficaces sólo se pueden elegir si las causas de los problemas han sido analizadas con procedimientos para el análisis de problemas. Los problemas no constituyen hipótesis abstractas; se establecen como problemas experimentados por personas, grupos sociales o instituciones. Antes de analizar los problemas, todos los grupos afectados y sus intereses deben ser discutidos de acuerdo con procedimientos para el análisis de la participación.

El análisis de los objetivos indica soluciones potenciales. Los objetivos de los proyectos se derivan de este análisis y utilizando la matriz de planeación, se organizan en un sistema coherente, convincente y realista de objetivos para el proyecto. La matriz de planeación elaborada de esta manera indica a 4 niveles diferentes (expresados en columnas) el propósito del proyecto, las metas, las actividades y los resultados esperados (primera columna). Los diferentes niveles de la matriz se interrelacionan como una hipótesis que se debe traducir en una situación real al nivel de actividades y resultados, lo cual predice el tipo de impactos esperados a nivel de objetivos (propósito del proyecto, meta global).

Las influencias externas que incrementan el riesgo de ciertos problemas durante la instrumentación del proyecto son expresadas en la 4a columna denominada "supuestos importantes". Estas indican el nivel de dependencia de un proyecto con respecto a su ambiente lo que permite que los planeadores evalúen y reduzcan los riesgos que puedan impedir el éxito de un proyecto.

Se construyen indicadores para cada objetivo y resultado o productos (columna 2).

Estos indicadores sirven para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos (columna 3).

El proyecto puede ser analizado y monitoreado cuantitativamente a través de los indicadores y las especificaciones de costos e insumos. El análisis cuantitativo indica el avance de los objetivos en el marco de los fondos específicos asignados y otros insumos. Los indicadores definen las fases del proyecto y los subobjetivos a alcanzar dentro de fechas límite, lo que permite una evaluación permanente sobre la marcha.

El trabajo en equipo ZOPP produce recomendaciones para la toma de decisiones. Las autoridades involucradas pueden determinar los objetivos de la cooperación técnica, estimar los costos y los riesgos, así como planear con mayor detalle la participación de cada miembro. El plan ZOPP debe ser revisado y actualizado periódicamente de acuerdo con la experiencia adquirida. Aplicado de esta manera, el plan ZOPP constituye una ayuda para el diálogo sistemático entre los participantes con respecto a las muestras y objetivos de su colaboración y establecer las bases para un proceso de aprendizaje que surge del análisis conjunto de las

experiencias.

El análisis ZOPP de planeación se lleva a cabo durante todas las fases del proyecto, ya sea en la etapa de preparación o en la de instrumentación; la duración, la intensidad y el tipo de participación ZOPP puede variar. Al principio de un proyecto, en las fases de la discusión y evaluación preeliminar, en la GTZ el análisis lo lleva a cabo un equipo interdisciplinario. Sin embargo, utilizando la fase de análisis de resultados ya sea para la planeación, la replaneación o la actualización, el ZOPP se debe de llevar a cabo en el lugar de realización del proyecto junto con el equipo instrumentador y las autoridades locales. Es esencial que el grupo planificador sea interdisciplinario y que incorpore los intereses de todos. Igualmente importante es incluir la participación de los tomadores de decisión. Su aportación es significativa para el proceso en su conjunto; es indicador de compromiso y seriedad y por lo tanto un requisito para el éxito del proyecto.

El número de personas en el grupo planificador y la duración del análisis ZOPP de planeación dependen del tipo de proyecto. Un taller ZOPP puede durar de 1 día a 2 semanas y puede incluir de 5 a 30 participantes. Los talleres con más participantes requieren un mayor número de moderadores. Los gerentes de proyecto y tomadores de decisión que motivan al grupo y de quienes se espera que usen los resultados para el diseño de proyectos futuros, juegan un papel importante en la dinámica grupal aunque sus agendas no les permitan participar en todo el análisis ZOPP. Deben aplicar sus conocimientos por lo menos al definir estrategias o directrices fundamentales. Los resultados ZOPP no limitan la competencia directiva de las autoridades sino que enriquecen las decisiones; son una base de conocimiento más amplia para que las autoridades del proyecto puedan guiar mejor y definir con mayor precisión los criterios de éxito o fracaso.

2. Marco lógico de referencia para la planeación de investigaciones.

El marco lógico de referencia para la planeación de investigaciones está basado en la experiencia ZOPP. El método es particularmente útil para la investigación interdisciplinaria ya que permite recoger la experiencia de un grupo heterogéneo de investigación para incorporarla en un proyecto conjunto.

Como primer paso se desarrolla un modelo causal con la variable central que describe la situación principal derivada de la hipótesis. El objetivo del modelo causal es definir todas las variables importantes y su relación con la hipótesis central. El modelo causal ayuda a:

- Identificar todas las variables importantes que contribuyen a la hipótesis, y a

- Definir la relación causa efecto de las variables.
La relación causa efecto se valida con la secuencia
- "Si" "entonces"

El desarrollo del modelo causal se inicia con una definición concisa de la situación principal derivada de la hipótesis central.

El modelo se construye entonces de la siguiente manera:

- a) El equipo identifica la variable central (situación principal) y la pone en el pizarrón.
- b) Cada miembro del equipo escribe en tarjetas independientes las causas directas o indirectas relacionadas con la variable central.
- c) Cada causa directa, (variable) que pudiera originar la situación central se escribe en una tarjeta, y si el equipo está de acuerdo se coloca debajo de la tarjeta que contiene la situación principal. Las tarjetas repetitivas son eliminadas.
- d) Cada tarjeta recibe un número en orden consecutivo para identificación futura. La variable central recibe siempre con el número 0.
- e) Como siguiente paso, las tarjetas se deben reordenar en el pizarrón siguiendo la relación causa efecto. Las relaciones se manifiestan conectando las tarjetas con líneas.

Al final del ejercicio se ha desarrollado un modelo jerárquico que contiene todas las variables relacionadas con el problema principal (Figura 1).

El segundo paso es establecer, con el equipo de trabajo, una Matriz Variable-Indicador (Tabla 1). Los objetivos de esta matriz son:

- identificar si una relación causa efecto es hipotética o ya ha sido probada.
- relacionar cada variable del modelo causal con por lo menos un indicador.
- establecer el método a través del cual se cuantificará el indicador.

En la primera columna se anota el número de cada variable. El número refleja la relación de efecto de la variable con respecto a la causa de la tarjeta que está encima de ella.

En la segunda columna de la matriz se escribe cada variable del modelo causal y se identifica con números. (Dada la naturaleza jerárquica de la numeración esta no es consecutiva).

En la tercera columna se incluye la referencia bibliográfica que confirma que esa variable es una causa del problema

principal. Si no se encuentra bibliografía de apoyo, se apunta una "H" indicando una relación causa-efecto hipotética. En el caso de la variable central, la primera línea de la tercera columna no se puede llenar. Un modelo causal con muchas relaciones hipotéticas de causa y efecto indica un marco de referencia muy incierto lo que hace que los resultados de la investigación sean muy impredecibles y la planeación mucho más compleja.

En la cuarta columna se incluyen los indicadores de las variables mencionadas. Cada variable debe estar relacionada con por lo menos un indicador que la defina con precisión. (Ej. variable: estado nutricional; indicador: puntaje Z del índice peso/talla de acuerdo con las referencias de NCHS). Los indicadores deben seleccionarse de acuerdo con los siguientes criterios:

- relevancia
- confiabilidad
- que sean apropiados

En la quinta columna se incluye el método para medir cada indicador. El método se tiene que seleccionar de acuerdo con los siguientes criterios:

- confiabilidad
- sensibilidad
- especificidad
- factibilidad

En la sexta columna se debe anotar una referencia bibliográfica para la validación de cada método propuesto si se cuenta con ella. Si el método no ha sido validado, hay que validarlo antes de realizar la parte central del proyecto.

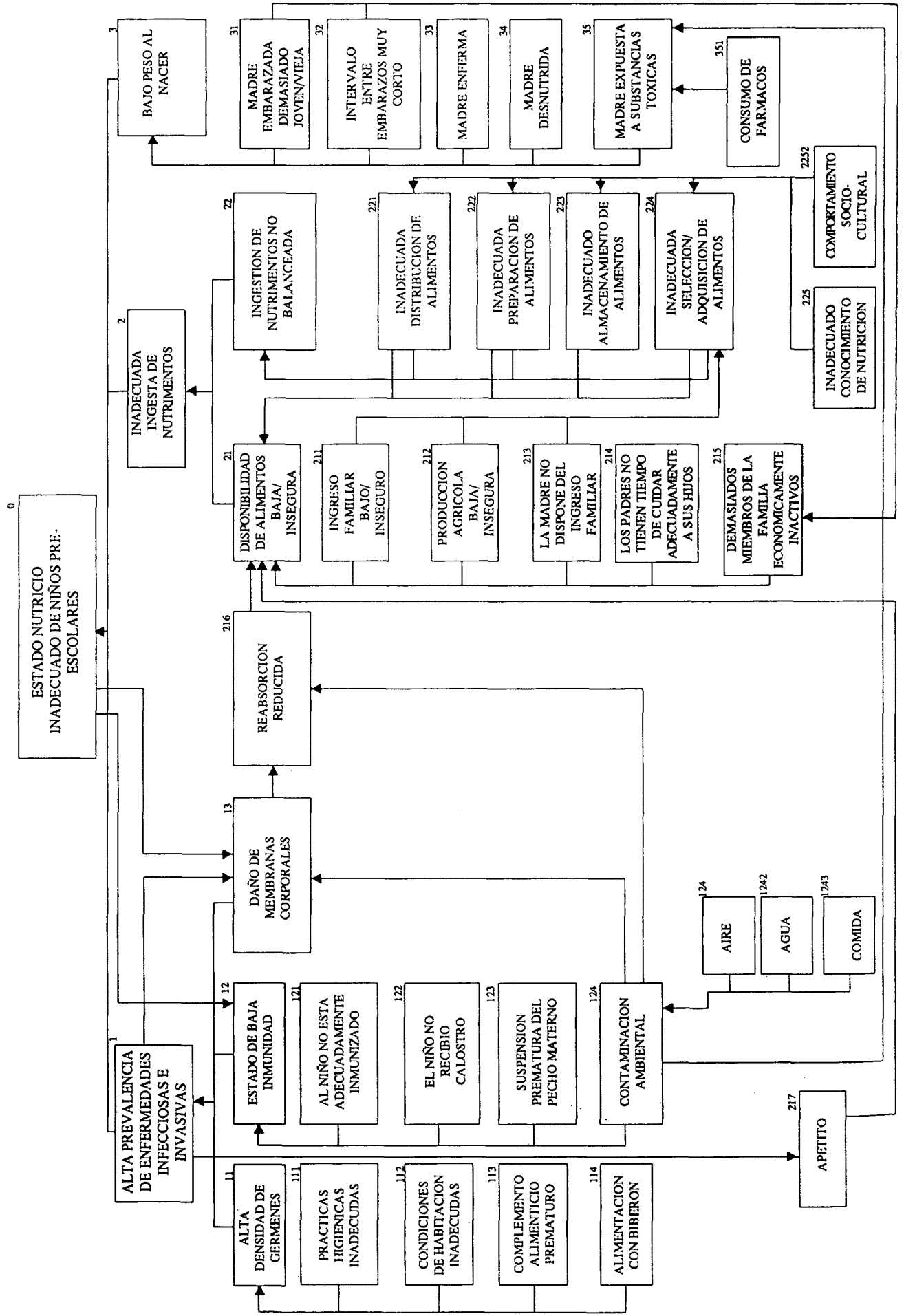
El número de la tarjeta y la variable se pueden llenar de acuerdo con el modelo causal. Cada sugerencia adicional debe escribirse en tarjetas, discutirse por el grupo y, después de lograr consenso, integrarse a la matriz.

Una vez que las variables han sido identificadas y los indicadores han sido definidos, el tercer paso es la definición del diseño del estudio. Los tipos más comunes de diseño del estudio son:

- Estudios experimentales.
 - Ensayo clínico.
 - Ensayo comunitario.
- Estudios observacionales
 - Estudios retrospectivos (Estudio de casos)
 - Estudios prospectivos (Estudios prospectivos de cohorte).
 - Estudios de prospectiva histórica (Estudios prospectivos de cohorte).

FIGURA 1

ARBOL CAUSAL



- Estudios transversales

El criterio para seleccionar el diseño más adecuado debe anotarse, incluyendo sus ventajas y desventajas. Se debe poner atención especial a los posibles factores de confusión relacionados con el diseño seleccionado del estudio.

Una vez que el diseño haya sido elaborado en una cuarta etapa, se deben describir la población o los individuos objetivo del estudio.

En un quinto paso, se debe establecer el procedimiento para definir el tamaño de la muestra y la estrategia de muestreo.

Y por último, como sexto paso, se deben seleccionar y documentar los procedimientos estadísticos.

En la siguiente sección se procede a mostrar los resultados del trabajo en equipo realizado durante el taller, en el que se aplicó el método ZOPP a procesos integrales tanto de intervención como de investigación.