

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN

ARCHIVO “EML1”

Diapositiva 1/18

Elemento 1/11

Antes de entrar en el análisis de la planificación de proyectos, es necesario comprender el ciclo global compuesto por las diferentes etapas que atraviesa sucesivamente un proyecto.

Elemento 2/11

Se trata de un ciclo que tiene carácter circular, lo que significa que cada una de las etapas está condicionada por la anterior y, a su vez, influye en la siguiente.

Elemento 3/11

En primer lugar está la **Programación**, que consiste en el diseño de la política de intervención que desea seguir una organización. Son elementos característicos de esta etapa la definición de un sector de trabajo como especialización (por ejemplo la salud, el desarrollo local, la vivienda, etc.), un estilo de trabajo (participativo, con resultados a largo plazo, insertado en las políticas públicas...) o la definición de unos objetivos genéricos a medio o largo plazo.

Naturalmente puede haber otras cuestiones que definan nuestra programación y que nos sirvan, en general, como una guía que nos ayuda a dar coherencia al conjunto de los proyectos que pondremos en marcha.

Elemento 4/11

Teniendo como referencia la programación que hayamos definido, acudimos al **Análisis** de una situación concreta (en un barrio, en un valle, en una región...) para **Planificar** un proyecto determinado. Esta etapa es la que vamos a estudiar con detalle en esta unidad didáctica por lo que no nos extendemos ahora con más explicaciones.

Elemento 5/11

Una vez planificado el proyecto e identificados con precisión sus componentes, pasamos a la **Formulación** que es el objeto de estudio de la unidad didáctica número 2 de este módulo.

Elemento 6/11

Si el proyecto es aprobado, comenzamos con su **Ejecución y Seguimiento**, que analizaremos en la unidad didáctica número 3.

Elemento 7/11

Y, finalmente, una vez concluida la ejecución del proyecto pasamos a la **Evaluación**, aspecto sobre el que discutiremos en la unidad didáctica número 4.

Elemento 8/11

Este ciclo se cierra cuando aplicamos las conclusiones y recomendaciones contenidas en la evaluación a nuestra programación. Aquí hay que destacar el carácter

meramente didáctico de la evaluación: su cometido es extraer conclusiones, aprender de lo que hicimos bien y de lo que hicimos mal para reforzar o reorientar nuestra programación.

Elemento 9/11

Pero estas enseñanzas de la evaluación no sólo sirven para influir en la programación, también pueden ser útiles para mejorar nuestros métodos de análisis de la situación en la que queremos intervenir y, naturalmente, para hacer una planificación de proyectos bien centrada en la respuesta a problemas sentidos por las comunidades.

Elemento 10/11

Por último, hay que destacar que la programación también se puede ver condicionada por cuestiones ajenas al ciclo del proyecto, como por ejemplo imprimir un sesgo de carácter religioso o político a nuestro trabajo, o dar respuesta a situaciones de emergencia.

Elemento 11/11

Comenzamos, ahora sí, a estudiar la etapa de **Análisis y Planificación**.

Diapositiva 2/18

Elemento 1/1

Como se puede ver en la definición de proyecto que se plantea en la diapositiva, hay cinco elementos típicos que siempre lo caracterizan y que resumimos de manera esquemática:

1. Un proyecto es algo que queremos hacer...
2. para alcanzar una situación mejor que la actual...
3. en un periodo determinado...
4. en una zona determinada y
5. para una población determinada.

Además, en esa definición se incluye la voluntad, que en algunos casos será exigencia, de que los resultados que se alcancen permanezcan indefinidamente produciendo beneficios para la población. Naturalmente quedan excluidos de esta exigencia los proyectos asistenciales como por ejemplo el envío de alimentos o de medicamentos a una comunidad sin posibilidades de autoabastecerse.

Una vez definidos los contenidos de los cinco puntos anteriores podemos afirmar que ya tenemos un proyecto. Podrá estar mejor o peor hecho, ser más o menos concreto y detallado, pero en cualquiera de los casos tenemos proyecto.

Ahora bien, hasta llegar a definirlo podemos haber cubierto etapas muy diferentes según la actitud de quien lo planifica. En un extremo nos podemos encontrar con que alguien llega a una zona, observa que la gente tiene que recorrer largas distancias para abastecerse de agua y decide que hay que construir un pozo. En el otro extremo nos podemos encontrar con que se organizan reuniones en la comunidad, se discuten

los problemas, se jerarquizan, se analizan los recursos y las debilidades y, finalmente, se decide construir el pozo.

La situación final es la misma, pero el proceso para llegar a ella es bien distinto y con toda seguridad que procediendo de la segunda manera garantizaremos que efectivamente estamos dando respuesta a un problema muy sentido en la comunidad.

Por lo tanto, para hacer buenos proyectos es imprescindible dotarse de un **método** que de manera bien estructurada y racional, nos lleve desde un planteamiento general al principio de las actividades de planificación hasta un proyecto claramente definido y concretado.

Diapositiva 3/18

Elemento 1/1

Así pues, la palabra clave en cualquier proceso de análisis y planificación es “método”: hay que dotarse de un conjunto de procedimientos y medios que nos conduzcan a un objetivo final, en este caso planificar un proyecto. Pero no siempre todos los métodos sirven para todas las situaciones, esto dependerá de:

1. Las características de la población. Si es una población analfabeta no servirán los métodos en los que haya que leer y escribir, será necesario recurrir a un método basado en símbolos, mapas...
2. El plazo de presentación del proyecto. Siempre es importante que la población a la que se dirige el proyecto participe en su planificación, pero estos procesos participativos suelen ralentizar el avance en la construcción de propuestas concretas. Así que si hay algo de prisa por concluir el proyecto habrá que utilizar técnicas sencillas y muy dirigidas a la definición de objetivos y resultados, sin detenerse tanto en el análisis de problemas.
3. El propio contenido del proyecto. No es lo mismo planificar un proyecto que consiste en la construcción de 5 viviendas que otro que consiste en la promoción del desarrollo económico local de una región. En el primer caso el método de planificación tiene que ser sumamente sencillo, y para el segundo deberemos utilizar un método lo suficientemente complejo como para abarcar el conocimiento del impacto que tendrá nuestro proyecto en las distintas vertientes de la vida comunitaria.

En nuestro caso nos vamos a centrar en el método conocido como Enfoque del Marco Lógico. Es el más extendido entre las distintas agencias de cooperación internacional y su terminología ha trascendido a otras etapas del ciclo del proyecto: formulación, seguimiento y evaluación, contribuyendo de manera importante a dar consistencia y coherencia a ese ciclo.

Diapositiva 4/18

Elemento 1/1

A partir de ahora utilizaremos solamente las siglas “EML” para referirnos al nombre de esta metodología: Enfoque del Marco Lógico. En algunos textos, incluso escritos en castellano, se utilizan las siglas correspondientes a su expresión en inglés: Logical Framework Approach, LFA.

Ya hemos comentado que el EML es uno de entre tantos métodos que ayudan a la planificación de proyectos y nos podemos preguntar ahora por sus aportaciones a este cometido.

1. En primer lugar, el hecho de ser un método bien estructurado (como veremos) en torno a una secuencia de etapas de análisis y de propuestas, garantiza que estas propuestas sean el resultado de un proceso racional y, por lo tanto, ajeno a actitudes de improvisación, de conveniencia parcial o de voluntarismo impulsivo.
2. En segundo lugar, las herramientas que propone este método para el análisis de la situación, ayudan a visualizar el sentido que tiene nuestro proyecto en un contexto social más amplio.
3. Además, es de utilidad para formular el proyecto. Tanto porque una parte de esa formulación consiste en una transcripción literal de las propuestas que se derivan del uso de esta metodología, como porque nos ayudará a explicar el contexto y la justificación del proyecto formulado.
4. Además, veremos que hay algunos elementos del EML que son especialmente útiles para el seguimiento del avance del proyecto por parte de la entidad ejecutora, así como para su evaluación final.

En otro orden de cosas, tenemos aclarar la manera concreta de proceder para la realización de un taller de EML. Para ello explicamos en primer lugar y de manera sucinta la situación que se vive en la zona donde queremos poner en marcha un proyecto. Utilizaremos este caso como un ejemplo que nos servirá para introducir la explicación de las distintas partes del EML.

Supongamos un valle rodeado de colinas en las que se cultiva principalmente café y caña. En las llanuras el cultivo predominante es el arroz. Por diversas circunstancias estos cultivos han entrado en crisis y se ha producido una situación de desabastecimiento de alimentos en el valle derivada del descenso de ingresos por la escasez de productos para su venta (café, azúcar y arroz). Las autoridades deciden afrontar el problema y solicitan la colaboración de una ONG para que les ayude a planificar un proyecto.

Esta ONG envía a una persona que domina la metodología del EML y reúne a los colectivos más representativos del valle: autoridades políticas, líderes comunales, asociaciones de mujeres, representantes de cooperativas, etc. Y con estas personas comienza a realizar el taller de EML. Su papel es ayudar a ir cubriendo las distintas etapas de análisis y planificación, nunca tiene que proponer o inducir a una reorientación de las propuestas, esto es algo que compete únicamente a la población interesada y en ningún caso a la persona que **modera**. Además, para que un taller de EML resulte operativo no se debería contar con más de 15 participantes, por lo que hay que ser muy cuidadosos en la selección de los/as participantes de modo que estén representados todos los intereses de la comunidad.

El trabajo de análisis y planificación se realiza de manera **colectiva**, es decir que esas 15 personas (como máximo) no se dividen en grupos que estudian la situación y después hacen sus propuestas al resto. Es el conjunto de esas personas quien va caracterizando la situación y proponiendo soluciones.

Y aquí llegamos a un punto especialmente delicado: debemos establecer como premisa que es necesario **alcanzar consensos**, tanto de esas caracterizaciones como de las propuestas. ¿Por qué es esto delicado? Porque si en ese grupo de 15 personas hay un bloque que piensa que la crisis de los cultivos se debe a que no hay suficiente conciencia ecológica en el valle y otro lo achaca a motivos externos (intermediarios,

crisis internacional, desatención de las autoridades...), entonces será imposible avanzar en el proceso de planificación. Especialmente si cada una de las partes se encierra en sus planteamientos y no admite ningún matiz en su análisis o propuesta, llegaríamos a una situación en la que habría que decidir por votación cuáles son los problemas principales y cuáles son las mejores alternativas para su solución. Si estamos en esta situación una cosa es segura: el proyecto nace muerto.

En este sentido el papel del o la moderadora puede tener alguna importancia ayudando a comprender los distintos puntos de vista y en definitiva a alcanzar consensos.

Diapositiva 5/18

Elemento 1/ 2

Aquí tenemos el índice de las etapas que vamos a cubrir en este taller de EML. Hay que decir que la etapa 1.1 “Análisis de Participación”, incluida en la mayoría de los manuales sobre EML, no la vamos a tratar por el motivo que exponemos a continuación. Veremos que todas las etapas de ese índice, desde 1.2 a 1.4, desde 2.1 a 2.4 y 3, tienen una secuencia lógica que nos van ayudando a construir el proyecto que estamos planificando. Sin embargo hay una relación mucho más débil entre la etapa 1.1 “Análisis de Participación” y la 1.2 “Análisis de Problemas”. Parece que los contenidos de esa primera etapa no ayudan especialmente a ir avanzando en la segunda. No obstante, en la lectura obligatoria de esta unidad didáctica se incluye un ejemplo de cómo proceder para realizar el “Análisis de Participación”. Dejamos a la consideración del alumnado la aportación que hace esta etapa del EML a la planificación del proyecto.

Elemento 2/2

Por lo tanto comenzamos con el apartado 1.2 “Análisis de Problemas”.

Diapositiva 6/18

Elemento 1/5

Según se describe en todos los manuales de EML hay que empezar por definir un “Problema central” de la comunidad (en el ejemplo que vamos a seguir para ilustrar la explicación se trataría de determinar el problema central del valle). Sin embargo esta manera de proceder podría inducir a plantear posiciones polarizadas que dificultarían el logro del necesario consenso. Por ejemplo, si quisiéramos solucionar las desavenencias que ya existen en una comunidad (la del portal de nuestra casa, pongamos por caso), no parece que la mejor manera de hacerlo sea proponiendo que cada quien diga cuál es en su opinión el problema central.

Otra manera más conciliadora de hacerlo sería proponer a los/as participantes que definan un problema, el primero que se les venga a la cabeza, lo escriban en una tarjeta y en caso de ser asumido por el grupo que participa en el taller lo pegue en una pared del local donde se está realizando el taller y a la vista del grupo.

En el caso de nuestra presentación, alguien propone como problema que “No hay alimentos suficientes en el valle”, se acepta y se pega la tarjeta en la pared a la vista de todo el grupo que participa en el taller.

Elemento 2/5

Otra persona, pensando en su realidad más próxima, dice que “Ha habido un fuerte proceso de erosión en las tierras”. Esto es asumido por el grupo y se coloca igualmente en la pared.

Elementos 3 y 4/5

En nuestro ejemplo ya tenemos cuatro tarjetas que definen problemas concretos y tal vez sea el momento de que la persona que modera el taller proponga avanzar un paso más.

Elemento 5/5

¿Hay alguna relación de causa – efecto que permita ordenar estos problemas?

Diapositiva 7/18

Elemento 1/1

Es decir: ¿Podemos poner alguno de esos problemas descritos como la causa de que se haya producido otro problema?

Y así parece ser. El hecho del “descenso de la producción en la producción en las colinas” es la causa que ha motivado la “ausencia de alimentos suficientes en el valle”.

Si esto está bien planteado entonces podremos formular la siguiente frase: “**Como** ha descendido la producción en las colinas **entonces** no hay alimentos suficientes en el valle”.

Diapositiva 8/18

Elementos 1 a 3/3

Al contrario no nos “sonaría” bien: “Como no hay alimentos suficientes en el valle entonces ha descendido la producción en las colinas”.

Aquí se suelen plantear problemas relacionados con lo que es causa y lo que es efecto. Sin embargo hay una manera rápida de solucionarlos: simplemente pongamos la tarjeta “A” como causa de la “B” y formulemos la oración: como “A” entonces “B”. De manera rápida comprenderemos que esa oración tiene o no sentido y por lo tanto la dejaremos en la relación planteada o, en caso contrario, la modificaremos.

Diapositiva 9/18

Elementos 1 a 4 /6

Así se van ordenando los problemas en una relación de causa efecto...

Elemento 5/6

...para lo que nos apoyamos en el trazado de unas líneas que ayudan a visualizar ese criterio de ordenación.

El hecho de que dos problemas estén colocados espacialmente al mismo nivel, debe significar que no existe relación de causa – efecto entre ellos. Este es caso del problema descrito como “Ha habido un fuerte proceso de erosión en las tierras” y el problema “Se han presentado frecuentes plagas” que está al mismo nivel que el anterior. Esto significa que no hay relación entre ellos; es decir que el equipo de planificación interpreta que no hay relación entre la erosión, por un lado, y la aparición de las plagas, por otro. Sin embargo, tal como se puede ver en el diagrama de la diapositiva, este equipo entiende que la aparición simultánea de ambos problemas explica el “descenso de la producción en las colinas”.

Elemento 6/6

Y una vez ordenado esta primera propuesta de problemas (en nuestro ejemplo han sido 4), la persona que está moderando el taller sugiere que se planteen más y alguien del equipo propone que también hay que considerar la “Baja producción en los arrozales”.

Ahora nos preguntamos: ¿Dónde colocamos este nuevo problema? ¿La baja producción en los arrozales tiene alguna relación con la producción en las colinas? Parece que no, así que...

Diapositiva 10/18

Elemento 1/9

...deberemos ponerlo al mismo nivel que el problema de la producción en las colinas, es decir que ambos problemas son independientes pero explican conjuntamente la escasez de alimentos en el valle.

Elemento 2/9

Ahora, para seguir construyendo el conjunto de problemas del valle, nos podemos preguntar por las causas de la “Baja producción en los arrozales”. Y alguien del equipo propone que al estar estropeado el sistema de riego no se ha podido obtener una buena cosecha.

Elemento 3/9

Y otra persona dice que al tener dificultades para conseguir los pesticidas (“abastecimiento de insumos”) a tiempo, su producción de arroz se ha reducido a la mitad.

Elemento 4/9

Como no hay relación entre el estado del sistema de riego y el abastecimiento de insumos, ambos problemas se ponen al mismo nivel como causa de la baja producción en los arrozales.

Elemento 5 y 6/9

Y así podemos seguir construyendo este “árbol de problemas” haciéndonos preguntas sucesivas sobre las causas de cada problema que definimos. ¿Por qué está estropeado el sistema de riego?: Porque no se le ha dado mantenimiento. Y

deberíamos seguir con la siguiente pregunta: ¿Por qué no se le ha dado mantenimiento al sistema de riego? Etcétera.

Como vemos en la diapositiva, hemos ido construyendo un árbol de problemas que tiene un vértice en su parte superior: “No hay alimentos suficientes en el valle”. Este parece que es el problema central que tratábamos de buscar y que hemos identificado tras un proceso de ordenación de distintos problemas en una relación de causa - efecto. Esta situación está explicada por otros dos grandes problemas: 1) la producción en las colinas y 2) la producción en los arrozales; que a su vez encuentran sus causas en otros problemas cada vez más concretos.

Esta es la manera que el EML propone para ir dibujando el conjunto de problemas que afectan a una comunidad, a cualquiera, incluida esa a la que pertenecemos independientemente de si estamos en París o en Managua. Pero una vez agotado el máximo nivel de concreción del conjunto de problemas que explican el problema central, tenemos que dar otro paso.

Elemento 7/9

Ahora tenemos que completar la caracterización de la zona donde pretendemos trabajar. Y para ello nos planteamos las consecuencias que se derivan del problema central (“No hay alimentos suficientes en el valle”). Y encontramos que la gente emigra...

Elemento 8/9

...que hay patologías asociadas a la desnutrición

Elemento 9/9

...y que esto tiene como origen la falta de alimentos.

Diapositiva 11/18

Elemento 1/2

Con esto hemos terminado de plantear el conjunto de problemas que afectan a la zona donde queremos trabajar y...

Elemento 2/2

... pasamos a la siguiente fase del método EML que consiste en el “Análisis de objetivos”

Diapositiva 12/18

Elemento 1/8

Partimos de un árbol de problemas que hemos ido construyendo tras un largo proceso de debate y ordenando en una relación causa – efecto.

Elemento 2/8

Ahora se trata de definir la situación a la que nos gustaría llegar (no importa ni el plazo ni el dinero necesario para ello), transformando la formulación que hemos hecho de los problemas en objetivos que sean deseables y alcanzables, es decir, factibles.

Así, decimos que ante la “Escasez de alimentos en el valle” queremos llegar a una situación en la que “Haya aumentado la disponibilidad de alimentos en el valle”.

Elemento 3/8

Que al descenso de la producción en las colinas le oponemos un aumento de esa producción...

Elemento 4/8

...para lo cual será necesario recuperar parte de las tierras erosionadas.

Elemento 5/8

Además, necesitaremos eliminar las plagas para aumentar la producción en las colinas...

Elemento 6/8

...y en general, transformar todas las situaciones negativas en objetivos deseables y alcanzables.

Elemento 7/8

Pero este proceso de transformación de problemas a objetivos, no suele ser tan directo y “mecánico” como puede parecer a primera vista. Aquí tenemos un problema como es la falta de mantenimiento del sistema de riego, que explica su estado de inutilidad. Sin embargo en el proceso de análisis de la situación a la que queremos llegar, el equipo de planificación (las 15 personas de la comunidad) determinan que en el futuro ese no será el problema principal para mantener en buen estado el sistema de riego. Consecuentemente se elimina del “árbol de objetivos”.

Elemento 8/8

Y además, se identifica como una necesidad importante el hecho de contar con asistencia técnica para combatir las plagas de los cultivos.

Diapositiva 13/18

Elemento 1/2

En el proceso de análisis de la situación que estamos llevando a cabo, hemos completado el análisis de los problemas, ordenándolos en una relación de causa – efecto; y de aquí hemos derivado un análisis de objetivos que se debe ordenar en una relación medio – fin.

Elemento 2/2

Así que ahora la pregunta que nos debemos hacer es, por ejemplo, si la eliminación de plagas en los cultivos junto la recuperación de tierras erosionadas, son los medios necesarios y suficientes para aumentar la producción en las colinas.

Diapositiva 14/18

Elemento 1/5

Aquí lo vemos de manera resumida. Tenemos que la producción de las colinas ha disminuido por la erosión y por las plagas.

Elemento 2/5

Y nos planteamos la situación a la que queremos llegar: 1) aumentar la producción en las colinas, 2) para lo cual es necesario paliar los efectos de la erosión y reducir las plagas y, 3) añadimos como objetivo para la reducción de las plagas el contar con una asistencia técnica.

Elemento 3/5

De la misma manera que antes debíamos comprobar que unos problemas eran la causa de otros, ahora debemos comprobar que cada objetivo (u objetivos) definido es un medio necesario y suficiente para alcanzar el objetivo inmediatamente superior.

Elemento 4/5

Así que debemos poder leer de la siguiente manera:

1. Si contamos con asistencia técnica, reduciremos las plagas,
2. Si reducimos los efectos de la erosión y la presencia de plagas, entonces
3. Aumentaremos la producción en las colinas

Elemento 5/5

¿Pero es esto suficiente para asegurar el aumento de la producción en las colinas? Puede ser que sí, pero también puede ser que alguien del equipo de planificación incluya otra condición: "que los agricultores tengan conocimientos técnicos".

Así se va completando el "árbol de objetivos", reflexionando sobre todos los medios que son necesarios para alcanzar los objetivos fijados.

Diapositiva 15/18

Elemento 1/2

En la etapa anterior hemos completado el "Análisis de objetivos"...

Elemento 2/2

y entramos en el "Análisis de estrategias".

Diapositiva 16/18

Elemento 1/3

Aquí podemos ver el árbol de objetivos que hemos diseñado. Consta de un único objetivo (aumento de la disponibilidad de alimentos en el valle) que se corresponde con la formulación en positivo de lo que era el problema central. Este único objetivo actúa como enlace entre lo que son los objetivos más concretos (“hay asistencia técnica”, “el sistema de riego funciona”, etc.) y otros más generales (“se reduce la emigración” y “se reducen ciertas enfermedades”)

Además, podemos ver que para aumentar la disponibilidad de alimentos en el valle tenemos que hacer dos cosas: 1) aumentar la producción en las colinas y 2) aumentar la producción en los arrozales.

Se trata de dos cuestiones diferentes que nos llevarán al mismo objetivo. Ahora bien, para mejorar la producción en las colinas necesitaremos, por ejemplo, maquinaria para hacer terrazas, asistencia de ingenieros/as y de personal técnico con experiencia en eliminación de plagas.

Mientras que para aumentar la producción de los arrozales, necesitaremos la asesoría de gente experta en riegos, posiblemente geólogos/as y también establecer un sistema de organización que nos garantice un abastecimiento regular de insumos.

Por lo tanto hay dos áreas de trabajo que requieren experiencias y medios diferentes: esto es lo que se denomina en terminología del EML como “estrategias”.

Una vez elaborado el árbol de objetivos, tenemos que identificar el conjunto de posibles estrategias que están contenidas en él.

Elemento 2/3

En nuestro ejemplo identificamos la estrategia 1 “Producción en las colinas” y...

Elemento 3/3

la estrategia 2 “Producción en los arrozales”.

De acuerdo al método del EML deberemos seleccionar una estrategia antes de comenzar con el proceso de planificación del proyecto. Y en el caso de que queramos trabajar con más de una estrategia entonces deberíamos planificar tantos proyectos como estrategias seleccionadas.

Diapositiva 17/18

Elemento 1/1

Para decidir qué estrategia es la que vamos a seguir en el diseño de nuestro proyecto hacemos una tabla como la de la diapositiva. En la primera fila ponemos los nombres de las estrategias identificadas (en nuestro caso llamamos estrategia 1, “E.1”, a la de las colinas y “E.2” a la de los arrozales y en la primera columna vamos a ir considerando distintas variables para su discusión.

La definición de estas variables no está predeterminada, sino que debe ser el equipo de planificación quien decida qué le parece pertinente para el debate.

La primera variable que vemos en la diapositiva es “Coste”. Obviamente todavía no sabemos cuál será el presupuesto del proyecto, sin embargo sí podemos hacer previsiones generales acerca de cuantía final. Por ejemplo, si una de las estrategias hubiese sido “Infraestructuras de comunicación” y aquí se incluyen objetivos como disponer de una carretera, construir 2 puentes, dar mantenimiento a las carreteras..., ya sabemos de antemano que elegir esta estrategia nos llevará a un proyecto muy caro y tal vez no nos sintamos con capacidad suficiente para gestionarlo.

Otra variable es “Impacto”. Aquí discutiríamos sobre los efectos que tendría una u otra estrategia sobre la población en general o sobre el medio ambiente.

Y así se van incluyendo variables para ser discutidas en relación a las estrategias identificadas, para finalmente tomar una decisión. Por lo tanto, la tabla que se ve en la diapositiva 17 hay que entenderla como un soporte para el debate en el equipo de planificación, cuyo cometido en este caso es decidir qué tipo de proyecto vamos a realizar.

En algunos manuales el análisis de estrategias se hace asignando puntuaciones a las variables. Por ejemplo, en nuestro caso podría ser:

| Variable | E.1 (colinas) | E.2 (arrozales) |
|-----------------|----------------------|------------------------|
| Coste | 2 | 1 |
| Impacto | 1 | 3 |
| Sostenibilidad | 3 | 1 |
| Plazo | 1 | 1 |
| ... | | |
| Total puntos | 7 | 6 |

Aquí se ha considerado un posible rango de puntuaciones que van de 1 a 3. 3 puntos sería la mejor situación (el menor coste, el mayor impacto, etc.) y 1 punto sería la peor situación. Finalmente se suman los puntos y seleccionaremos la estrategia con nota más alta.

Pero en la realidad las cosas no se hacen así y, aunque la asignación de puntos puede ayudar al análisis, el hecho es que finalmente la selección de una estrategia suele ser resultado de las conclusiones que se han ido estableciendo a lo largo de la discusión.

En el caso del ejemplo que estamos siguiendo seleccionamos la estrategia “Arrozales”.

Diapositiva 18/18

Esta diapositiva establece un vínculo con el archivo “EML2” que es el que vamos a utilizar para la siguiente parte de la explicación. Basta con situar el cursor sobre el texto [EML2.ppt](#) y presionar el botón izquierdo del ratón.