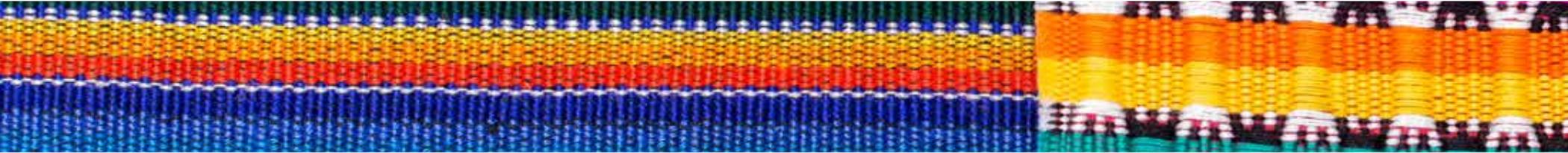




**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



# **PLANES DE DESARROLLO COMUNITARIO, UN PLAN DEL PRESENTE PARA CONSTRUIR EL FUTURO**



**PLANES DE DESARROLLO  
COMUNITARIO,  
UN PLAN DEL PRESENTE PARA  
CONSTRUIR EL FUTURO**

Febrero, 2021



“La realización de esta publicación fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América proporcionado a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido aquí expresado no necesariamente refleja las opiniones de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América”.

# TABLA DE CONTENIDO

|   |           |  |           |
|---|-----------|--|-----------|
| <b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b>   | <b>4</b>  | <b>4. RESUMEN DE LAS PRIORIDADES COMUNITARIAS SEGÚN LOS PLANES DE DESARROLLO COMUNITARIO POR SECTOR</b>                  | <b>25</b> |
| <b>PRESENTACIÓN</b>   | <b>5</b>  | 4.1. Resultados de los PDCs en las 203 comunidades   | 25        |
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>  | <b>7</b>  | 4.1.1 Calidad de vida  | 25        |
| <b>2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA PLANIFICACIÓN EN GUATEMALA</b>              | <b>9</b>  | 4.1.2 Desarrollo económico   | 26        |
| 2.1 Planificación nacional  | 9         | 4.1.3 Recursos naturales   | 27        |
| 2.2 Planificación departamental y municipal                                     | 9         | 4.1.4 Organización y participación   | 28        |
| 2.3 Planificación local   | 10        | 4.1.5 Gestión de conflictos  | 28        |
| 2.4 Proyecto CLD y planificación comunitaria inclusiva                          | 11        | 4.2 Portafolio inicial de proyectos comunitarios   | 29        |
| <b>3. METODOLOGÍA PARA CONSTRUCCIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO COMUNITARIO</b> | <b>13</b> | <b>5. CASOS ILUSTRATIVOS DE INVERSIÓN GESTIONADAS SEGÚN PRIORIDADES EN LOS PDCS</b>                                      | <b>31</b> |
| 3.1 Planes de Desarrollo Comunitario desde el Proyecto CLD                      | 13        | 5.1 Empoderamiento de la mujer: “Las mujeres son fuertes, la limitación sólo está en nuestra mente”                      | 31        |
| 3.2 Etapas de los Planes de Desarrollo Comunitario                              | 14        | 5.2 Gestión del agua: implementación de oficina comunitaria  | 32        |
| 3.2.1 Plan geográfico para selección de comunidades                             | 14        | 5.3 Crecimiento económico y desarrollo social: conectando a agricultores de macadamia con fondos de inversión de impacto | 33        |
| 3.2.1.1 Momentos del plan geográfico  | 14        |  |           |
| 3.2.1.2 Selección de las comunidades  | 15        |  |           |
| 3.2.1.3 Post selección de las comunidades                                       | 15        |  |           |
| 3.2.2 Diagnóstico comunitario (cuantitativo y cualitativo)                      | 15        |  |           |
| 3.2.2.1 Mirada desde los hogares-las familias                                   | 15        |  |           |
| 3.2.2.2 Mirada desde la comunidad   | 17        |  |           |
| 3.2.3. Construcción colectiva acciones estratégicas                             | 19        |  |           |
| 3.2.4. Redacción del Plan de Desarrollo Comunitario                             | 19        |  |           |
| 3.2.4.1 Estructura del Plan de Desarrollo Comunitario                           | 20        |  |           |
| 3.2.5 Aprobación del Plan de Desarrollo Comunitario                             | 20        |  |           |
| 3.2.5.1 Devolución de PCD a la comunidad  | 21        |  |           |
| 3.2.5.2 Vinculación y gestión basada en los PDCs                                | 22        |  |           |
| 3.3 Fortalecimiento de la organización y liderazgo comunitario                  | 22        | <b>6. CONCLUSIONES, APRENDIZAJES Y BUENAS PRÁCTICAS</b>  | <b>35</b> |
|   |           | 6.1 Conclusiones   | 35        |
|   |           | 6.2 Aprendizajes relevantes  | 35        |
|   |           | 6.3 Buenas prácticas promisorias   | 37        |
|   |           | <b>BIBLIOGRAFÍA</b>  | <b>38</b> |
|   |           | <b>ANEXOS</b>  | <b>39</b> |

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

|          |   |
|----------|---|
| ADIPO    | Asociación para el Desarrollo Integral del Altiplano Occidental |
| AVANCSO  | Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala |
| CEPAL    | Comisión Económica para América Latina y el Caribe              |
| CLD      | Comunidades Liderando su Desarrollo                             |
| COCODE   | Consejo Comunitario de Desarrollo                               |
| COMUDE   | Consejo Municipal de Desarrollo                                 |
| CONADUR  | Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural                   |
| CRS      | Catholic Relief Services  |
| DMP      | Dirección Municipal de Planificación                            |
| ODS      | Objetivos de Desarrollo Sostenible                              |
| PDC      | Plan de Desarrollo Comunitario                                  |
| SEGEPLAN | Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia    |
| USAID    | Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional  |

# PRESENTACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO COMUNITARIO

## Mensaje del Representante de País de Catholic Relief Services

El liderazgo y empoderamiento de las comunidades del altiplano para construir procesos de planificación, ha permitido comprobar la efectividad del modelo de desarrollo basado en la comunidad y ha generado herramientas para acercar las necesidades más apremiantes a la inversión pública-privada en el desarrollo. El liderazgo comunitario que dirige y gestiona su propio desarrollo crea la oportunidad de compartir la visión de un futuro prometedor con los líderes a nivel local, regional y nacional; a la vez que, de forma concreta, traza una ruta de desarrollo asentada sobre la base de la inclusividad, la cohesión social y el diálogo entre los habitantes de las comunidades.

El proceso que el Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo (CLD) de USAID, ha realizado para la construcción de los Planes de Desarrollo Comunitario, ha fomentado el surgimiento emblemático de las voces de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad, y el reflejo fiel de uno de los principios rectores de Catholic Relief Services, la subsidiariedad, a través del cual, confiamos en la capacidad de las comunidades de ser protagonistas y decisoras de su propio desarrollo. Con la presentación de estos planes, inicia la etapa para invitar a hacer uso de la planificación como una herramienta para la inversión en el desarrollo. Este proceso ha sido posible gracias a la confianza y los recursos del pueblo de los Estados Unidos de Norte América, en línea con la estrategia de USAID 2020-2025 en Guatemala, que prioriza la interacción con Pueblos Indígenas.

Los resultados de doscientos Planes de Desarrollo Comunitario, que fueron desarrollados por medio de una metodología participativa, están representados de forma sintetizada en el presente documento, y son el desenlace del esfuerzo conjunto del liderazgo de los Consejos Comunitarios de Desarrollo Local (COCODE), con la activa e inclusiva participación 27,652 personas, en 627 grupos focales y 378 asambleas comunitarias. Catholic Relief Services se enorgullece de actuar a través de este Proyecto, como catalizador del proceso de generación de los planes de desarrollo comunitario, en consorcio con sus socios locales Pastoral Social Caritas los Altos, Caritas San Marcos, y en años anteriores con Mercy Corps y ADIPO.

Con nuestra confianza en la voz de las comunidades participantes en el proyecto CLD, reitero la invitación para la lectura de los planes de desarrollo comunitario y para utilizarlos en consulta con las comunidades, en la toma de decisiones que fomente el desarrollo inclusivo y la construcción de un país de oportunidades para sus habitantes.

**John Briggs**



El trabajo del proyecto, en coordinación con organizaciones e instituciones locales, ha dado como fruto, el diseño, redacción, aprobación e implementación de los PDCs en 203 comunidades participantes.

## I. INTRODUCCIÓN

Guatemala sigue siendo un país con grandes desigualdades. De acuerdo al Informe de Desarrollo Humano 2020, Guatemala ocupa el puesto 127 de 170 países en la clasificación del índice de desarrollo humano y el puesto 119 en el Índice de Desigualdad de Género. La insuficiencia de los servicios sociales y la falta de infraestructura, y las escasas oportunidades económicas y educativas exacerban y refuerzan los ciclos de pobreza y desnutrición crónica, particularmente en el Altiplano Occidental de Guatemala. Esta situación afecta a la mayoría de la ciudadanía, especialmente a las poblaciones rurales, indígenas, mujeres y jóvenes.

El *Plan Nacional de Desarrollo K'atun La Guatemala 2032* y la *Agenda 2030* de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son una guía para planificar e implementar acciones que permitan lograr cambios ante este panorama de pobreza y desigualdad que se vive en el país. En este sentido es a nivel comunitario donde la planificación estratégica para el desarrollo cobra gran relevancia, ya que es desde este nivel que se pueden identificar de primera mano las necesidades y problemas que aquejan a los habitantes, permitiendo así concretar intervenciones más efectivas.

Tomando en cuenta lo anterior, el Proyecto CLD hace su aporte en el Altiplano Occidental de Guatemala, con un proyecto de cinco años (2016-2021), cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de los participantes, incluyendo mujeres, personas indígenas, jóvenes y personas

con discapacidad en más de 200 comunidades en 30 municipios en los departamentos de Totonicapán, San Marcos, Huehuetenango, Quetzaltenango y Quiché. Específicamente el Proyecto busca empoderar a los ciudadanos mediante la participación en el desarrollo e implementación de los PDCs, así como asegurar su sostenibilidad mediante el involucramiento y recursos del sector privado.

La coordinación de estos esfuerzos ha recaído sobre Catholic Relief Services (CRS), que ha liderado un consorcio inicialmente integrado por Mercy Corps, NCBA CLUSA, Caritas San Marcos, Caritas Los Altos y la Asociación para el Desarrollo Integral del Altiplano Occidental (ADIPO), para ejecutar el proyecto.

El trabajo del proyecto, en coordinación con organizaciones e instituciones locales, ha dado como fruto, el diseño, redacción, aprobación e implementación de los PDCs en 203 comunidades participantes, que se espera sea un instrumento prioritario que contribuya con la gestión del desarrollo de la comunidad, para los siguientes 10 años.

El proyecto es financiado con recursos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), en su objetivo de promover la participación e inclusión de la ciudadanía en el desarrollo e implementación de PDCs tomando en cuenta las necesidades y prioridades de hombres y mujeres en igualdad de condiciones.



Comunidades Liderando su Desarrollo opera desde la convicción de que el impulso de esfuerzos de planificación comunitaria debe partir de y contribuir a la construcción de dimensiones conjuntas, integrales.

## 2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA PLANIFICACIÓN EN GUATEMALA

### 2.1 Planificación nacional

En 2002, fue creado el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR), para dar acompañamiento a los procesos de planificación liderados por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), que es la institución a cargo de asistir y promover la planificación nacional. El CONADUR tiene como objetivo organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de políticas para el desarrollo, articuladas desde el nivel centralizado, consejos nacionales, regionales, departamentales, municipales y comunitarios. Una de las principales herramientas de planificación logradas por SEGEPLAN y el CONADUR fue el *Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032*, que con una visión de largo plazo fija una serie de metas y objetivos a un horizonte de 20 años. El K'atun se compone de cinco ejes prioritarios: 1) Guatemala urbana y rural, 2) Bienestar para la gente, 3) Riquezas para todos y todas, 4) Recursos naturales para hoy y para el futuro y 5) Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo.

Tras la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por el Estado guatemalteco en 2015, SEGEPLAN ha liderado esfuerzos para vincular las distintas metas, indicadores y objetivos de los ODS a las metas y prioridades nacionales. Estos esfuerzos se han visto plasmados en la Estrategia y el Informe de articulación de la *Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible con el Plan y la Política Nacional de Desarrollo K'atun nuestra Guatemala 2032*. La importancia de esta vinculación radica en la posibilidad de dar un seguimiento más detallado al logro de los ODS y a los avances en el cumplimiento del K'atun 2032.

### 2.2 Planificación departamental y municipal

La planificación local descansa en la descentralización como medio para acercar la capacidad de definir las políticas locales a los pueblos y sus autoridades, pues son estos, en última instancia, quienes conocen de primera mano sus propias necesidades. En Guatemala, existen al menos tres leyes que buscan facilitar a los habitantes y sus autoridades la búsqueda de su propio desarrollo, todo ello mediante la autonomía local, la participación ciudadana y la descentralización económica y administrativa. Estas leyes son:

**Ley General de Descentralización (Decreto 14-2002):** entre sus principales objetivos se encuentran la universalización de los servicios básicos, facilitar la participación y control social en la gestión pública, fortalecer la capacidad de gestión de las administraciones locales y reforzar la identidad de organizaciones comunales, municipales, departamentales, regionales y nacionales.

**Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto 11-2002):** busca promover la descentralización económica y administrativa mediante la participación propositiva de los pueblos y distintos sectores bajo un enfoque pluricultural, multiétnico y multilingüe. El sistema de Consejos de Desarrollo se integra por distintas escalas (ver figura 1).

**FIGURA I. CONFORMACIÓN DEL SISTEMA DE CONSEJOS DE DESARROLLO**



Fuente: Ley de los consejos de desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento

**Código Municipal (Decreto 12-2002):** su objetivo es desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios. Resalta el carácter autónomo de las municipalidades en cuando a decidir sobre su territorio, así como formular y ejecutar distintas políticas, planes de ordenamiento territorial, en beneficio de sus habitantes. Los vecinos cuentan además con el derecho y la obligación de participar voluntariamente en los procesos de formulación, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas municipales.

### 2.3 Planificación local

La Ley del Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto 11-2002) refiere que el mecanismo de participación de la población en los procesos de planificación local se da mediante los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE) los cuales están conformados por:

- Asamblea comunitaria, integrada por miembros residentes de la comunidad
- Órgano de coordinación integrado de acuerdo a sus propios principios, valores, normas y procedimientos o, en forma supletoria, de acuerdo a la reglamentación municipal existente.

El COCODE tiene entre sus funciones:

- Promover, facilitar y apoyar la organización y participación efectiva de la comunidad y sus organizaciones, en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral de la comunidad e informar sobre la ejecución de los proyectos.
- Dar seguimiento a la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo comunitarios priorizados por la comunidad, verificar su cumplimiento.
- Velar por el buen uso de los recursos técnicos, financieros y de otra índole, que obtenga por cuenta propia o que le asigne la Corporación Municipal, por recomendación del Consejo Municipal de Desarrollo, para la ejecución de los programas y proyectos de desarrollo de la comunidad.

Los COCODE forman parte de los COMUDE y entre las funciones que este último tiene a cargo están: garantizar que la formulación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo correspondan a las necesidades, problemas y soluciones planteadas por los COCODE y velar porque estos sean incorporados en las políticas impulsadas por las municipalidades.

## 2.4 Proyecto CLD y planificación comunitaria inclusiva

Una de las búsquedas del proyecto CLD ha sido crear las condiciones a nivel comunitario para una efectiva, si bien gradual, articulación de las comunidades con el sistema de planificación nacional a través de su participación en el Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo. La articulación que el Proyecto CLD busca en este ámbito es precisamente una apuesta por la activación de este sistema de abajo

hacia arriba. Dicho esto, CLD ha tenido, junto con las comunidades, la posibilidad de visualizar la capacidad de gestión que las mismas tienen de potenciar el desarrollo, a través de la planificación y ejecución de proyectos, incluyendo en este proceso a actores e instituciones de diverso tipo.

En tal sentido, CLD también opera desde la convicción de que el impulso de esfuerzos de planificación comunitaria debe partir de y contribuir a la construcción de dimensiones conjuntas, integrales. Se aparta de la práctica acrítica de la focalización de esfuerzos e inversiones para dar pie a la posibilidad de construir perspectivas estratégicas sobre la base de miradas más complejas de la realidad, lo que no significa que en posteriores momentos del proceso de planificación no se opte por la priorización y la focalización. La diferencia será que las decisiones se tomarán sobre la base de estrategias comunitarias.

En concordancia con su perspectiva histórica enraizada en la historia local y sensible a la participación en la historia de todos los sujetos sociales, CLD ha buscado asegurar en su trabajo con las comunidades que los derechos y necesidades de todas poblaciones sean abordados, pero de manera especial los de cuyos derechos son ya vulnerados en el entramado social y económico comunitario, es decir, a quienes la estructura social misma coloca en situación de mayor riesgo de exclusión (mujeres, jóvenes, personas con discapacidad). CLD ha orientado su trabajo relacionado con estas poblaciones por la convicción de que es posible superar la situación de vulnerabilidad, de manera que una comunidad sin sectores vulnerables es imaginariamente posible. Y entiende que en este campo debe trabajarse tanto los aspectos estructurales causantes de la vulnerabilidad, como con los sujetos mismos para fomentar su empoderamiento.



Ya contando con el diagnóstico comunitario, la visión de lo que se quería lograr para el futuro y con el apoyo técnico del proyecto, las comunidades procedieron a elaborar y redactar su PDC.

## 3. METODOLOGÍA PARA CONSTRUCCIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO COMUNITARIO

### 3.1 Planes de Desarrollo Comunitario desde el Proyecto CLD

Uno de los objetivos del Proyecto CLD es empoderar a las comunidades a través de la participación en el desarrollo e implementación de PDCs. Para lograr esto, el proyecto definió que la participación en la identificación y priorización de las necesidades y activos de la comunidad, fortalecer la capacidad de los COCODE para liderar el desarrollo de los PDCs, e involucrar a grupos locales para implementar proyectos que respondieran a los PDCs, eran acciones oportunas para lograr una planificación inclusiva y pertinente.

En 2017 el Proyecto CLD sentó las bases para la planificación del desarrollo comunitario, con el proceso de construcción de los PDCs. Sin embargo, los esfuerzos iniciales del proyecto encontraron una realidad de campo que no reflejaba las posibilidades inmediatas consideradas en la propuesta original. Las encuestas de campo realizadas durante el proceso de selección de las comunidades participantes indicaron una capacidad de planificación débil a nivel local, encontrando solamente 28 planes sectoriales de temas como: salud, reducción de riesgo a desastres, seguridad alimentaria, entre otros. La rotación dentro de los COCODE, así como la poca continuidad con nuevos miembros, hizo aun más evidente la necesidad de un enfoque revitalizado. Es por eso que ante la capacidad limitada a nivel local se requirió desarrollar un enfoque metodológico integral de planificación comunitaria.

Tras realizar un análisis comparativo de las metodologías de planificación del desarrollo comunitario existentes en el país, se determinó que la experiencia más adecuada era la denominada Planes de Vida Comunitarios desarrollado por la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala (AVANCSO), que ya tenía la experiencia de haber implementado estos planes de vida en 35 comunidades del Altiplano Occidental. Tomando como base los Planes de Vida Comunitario, y con el apoyo de AVANCSO, CLD desarrolló una metodología que se adaptara a las necesidades del Proyecto, y con ello surgieron los Planes de Desarrollo Comunitario, los cuales se enfocaron en:

- Contribuir al fortalecimiento del conjunto de condiciones que pudieran permitir que en la comunidad prevaleciera una racionalidad de la vida
- Construir un proyecto de vida integral, a partir de: la propia historia de la comunidad y en los sueños de construcción y cristalización de un modelo político-organizativo y comunitario propio.
- Identificar colectivamente alternativas de desarrollo sostenible
- Ser una estrategia de lucha y resistencia frente a la homogenización que amenaza la reproducción material y cultural de las comunidades
- Ser una propuesta de proyección y acción ya que plasma los sueños y metas de la comunidad para construir alternativas para una vida digna a corto, mediano y largo plazo

## 3.2 Etapas de los Planes de Desarrollo Comunitario

La elaboración de PDCs comprendió cinco etapas, con características, metodologías e instrumentos diversos:

- Plan geográfico para selección de comunidades
- Diagnóstico comunitario (cuantitativo y cualitativo)
- Construcción colectiva de acciones estratégicas
- Redacción del Plan de Desarrollo Comunitario
- Aprobación del Plan de Desarrollo Comunitario

### 3.2.1 Plan geográfico para selección de comunidades

Durante 2017, se definió un proceso metodológico encaminado a la reflexión y discusión sobre el área geográfica para la selección de comunidades de intervención, basado en la participación, retroalimentación y aprendizajes de las organizaciones que conformaban el Consorcio del proyecto.

Esta fase se centró en la realización de un Mapeo Geográfico para seleccionar a las comunidades que participaron en las acciones del proyecto, poniendo énfasis en identificar aquellas donde arrancaron las acciones en el año 1 (la meta original de ese año fueron 120 comunidades, sin embargo, en la práctica se seleccionaron 123 comunidades en esta primera etapa del proyecto), y a partir del segundo año del proyecto, utilizando el mismo método se seleccionaron las otras 80 comunidades. Para su realización se definieron diversos instrumentos y sus formularios para el vaciado de información:

- Formulario 1 Registro de la visita a las comunidades preseleccionadas;

- Formulario 2 Diagnóstico local, plan de desarrollo comunitario;
- Formulario 3 Sondeo institucional que aborda la conflictividad.

La información recopilada en esta etapa, no solo permitió la selección de las comunidades, sino que fue utilizada en la etapa de construcción de los PDCs.

#### 3.2.1.1 Momentos del plan geográfico

**a) Momento - 1: Identificación de un conjunto de criterios y preselección de comunidades.** Se establecieron 6 categorías de análisis: 1) necesidad de desarrollo; 2) Trabajo de cooperación pre-existente; 3) Institucionalidad pública pre-existente; 4) Interés comunitario; 5) Conocimiento de potencialidades; y 6) Potencial de alianza con sector privado empresarial. Además se definieron 23 variables que pudieran contribuir a la identificación de las comunidades con que trabajarían en el Proyecto (ver Anexo 1). Tras este ejercicio se hizo una ponderación de los criterios, calificando la importancia relativa de cada variable (escala 1-5, donde uno es la menor relevancia y 5 la mayor) y se obtuvieron los puntajes. Posteriormente, cada institución socia responsable de la ejecución del proyecto procedió a hacer una preselección de comunidades por cada uno de los municipios a su cargo. Se decidió escoger un número mayor de comunidades de las que realmente estaba previsto que conformarían el "cluster", para que hubiera posibilidad, durante la etapa de validación de campo, de eliminar algunas y/o sustituir por otras, en caso la apreciación inicial no coincidiera con lo encontrado la siguiente fase.

**b) Momento - 2: Visitas de observación, recolección de información, entrevistas individuales y colectivas en las comunidades.** Se llevó a cabo con visitas de observación a 10 comunidades preseleccionadas en cada municipio y con ellos se hizo un análisis técnico considerando el contexto municipal, geográfico, logístico y de seguridad, sobre dichas comunidades, a partir de los

criterios descritos en el momento I. Luego de la realización de las visitas se llevó a cabo el procesamiento de la información, el análisis cualitativo de los resultados del trabajo de campo. También se realizó un análisis de información secundaria, que incluyó planes, diagnósticos, entre otros.

### 3.2.1.2 Selección de las comunidades

Luego de realizados los dos momentos el Plan Geográfico. Se procedió a hacer la selección de las comunidades que participarían en el Proyecto. Siguiendo los siguientes pasos:

- Discusión de la propuesta de comunidades presentada por cada equipo técnico y argumentos cualitativos de explicación de la propuesta
- Informe de argumentos cualitativos
- Nueva propuesta de comunidades
- Análisis territorial con especialistas invitados
- Propuesta final de las comunidades

### 3.2.1.3 Post selección de las comunidades

Una vez seleccionadas las comunidades una serie de pasos fueron necesarios previo a comenzar el trabajo con el proyecto:

- Devolución de información a las comunidades seleccionadas y no seleccionadas
- Informe técnico con toda la información fue entregada a cada comunidad
- Inicio de diálogo con la comunidad, autoridades locales y municipales, para aceptación de intervención del Proyecto
- Presentación del Proyecto ante asamblea comunitaria
- Firma de carta acuerdo con la comunidades, definiendo alcances del asocio.

## 3.2.2 Diagnóstico comunitario (cuantitativo y cualitativo)

Para obtener el diagnóstico se tuvieron dos miradas: los hogares-las familias y la comunidad, a través de metodologías y técnicas cuantitativas y cualitativas.

**FIGURA 2. MIRADAS APLICADAS PARA EL DIAGNÓSTICO**



Fuente: Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS. Proceso de construcción de Planes de Desarrollo Comunitario (2018)

### 3.2.2.1 Mirada desde los hogares-las familias

Para la elaboración del diagnóstico comunitario se decidió utilizar la encuesta de hogar. Con esta técnica se pudo obtener información más precisa de los hogares. Por lo cual fue un medio para inferir o generalizar los resultados obtenidos hacia las comunidades, con el objetivo de auto reconocimiento y autoevaluación sobre la forma de vida, estrategias productivas, sectores vulnerables y gobernabilidad. Cabe destacar que se

utilizó la encuesta debido a que en su momento no existía información actualizada de este tipo, ya que la información más reciente era el Censo de Población realizado en 2002.

Para lograr los propósitos del diagnóstico, se realizó una encuesta muestral retrospectiva, lo cual se aplicó una sola vez o en intervalos de tiempo más extensos, para construir una historia demográfica, económica y social de las comunidades explicados en los PDCs.

Esta encuesta tuvo las siguientes características:

- Parcialidad: solamente se tomó una muestra de la población.
- Eventualidad: se realizó de forma eventual ya que dependía de las necesidades de las comunidades.
- Diversidad de temas: por el objetivo del proyecto se abarcaron varios temas para generar información más amplia.
- Reducción de costos: esto comparado al realizar un censo, las encuestas tienen una reducción de costos considerable
- Optimización de tiempo y recursos humanos: esta característica fue primordial para la reducción y optimización del tiempo y recursos humanos que se utilizaron para la construcción de los PDCs.

Para los diagnósticos se utilizó las encuestas de "derecho". Por la modalidad de la encuesta toma el nombre de *hogares*, ya que las preguntas se realizan en las viviendas donde se encuentran las personas que conforman los hogares a evaluar. Este tipo de encuestas obviamente son más estructuradas por la magnitud de preguntas que son posibles de formular en vez de una encuesta de hecho, en la cual se limita el número de preguntas y temas.

La boleta de la encuesta para el diagnóstico comunitario desde los hogares contó con 17 secciones para mejor manejo en la recolección de datos:

1. Localización geográfica
2. Características de la vivienda, el hogar y sus servicios
3. Fuentes de energía para la cocción de alimentos
4. Gastos del hogar
5. Recepción de asistencia y donaciones
6. Relación entre hombres y mujeres
7. Información general sobre las personas residentes en el hogar
8. Trabajo productivo de los integrantes del hogar
9. Salud de los integrantes del hogar
10. Capacitaciones (educación no formal)
11. Retornados y deportados
12. Migraciones y remesas
13. Uso y tenencia de la tierra
14. Actividad agrícola
15. Actividad pecuaria
16. Corte de árboles o reforestación
17. Préstamos recibidos

El beneficio de la encuesta de derecho fue la variedad de variables que se pudieron recopilar, para exponer las necesidades y oportunidades de las comunidades; aunque con un grado de complejidad al analizar, se obtuvo una gama de temas de forma integral y minuciosa.

Al realizar un análisis de costo beneficio de la encuesta muestral de derecho, se pudo realizar un análisis más profundo sobre problemas, oportunidades y necesidades de las comunidades, pues solamente se utilizó una pequeña muestra de la población. Y al construir el cuestionario se formó una cantidad de preguntas mucho mayor que una boleta censal, además de los temas demográficos también se conformaron con preguntas de otros ámbitos de temas de interés para las comunidades.

### 3.2.2.2 Mirada desde la comunidad

El proceso del diagnóstico desde la mirada de la comunidad, tuvo como finalidad conocer la dinámica y realidad comunitaria a través de la visión, percepciones y concepciones de los diversos sujetos sociales que la conformaban.

La mirada comunitaria y la mirada desde los hogares-familias se complementaron, permitiendo conocer cómo se combinaban e interrelacionaban las lógicas de los hogares y las de la comunidad, para dar una visión integral de la esta última.

La mirada desde la comunidad permitió contribuir a acercar los anhelos de las comunidades a horizontes estratégicos y formas de organizarse que los hicieran viables.

Si bien la mirada desde la comunidad se construyó con base en metodologías y técnicas cualitativas, se subraya la importancia de la creación de espacios donde surgieron narrativas de las subjetividades individuales y colectivas. Así, el criterio para la organización de las discusiones de grupo fue el de la relación que los sujetos tienen con los temas sobre los cuales se reflexiona.

Se buscó, entonces, propiciar un proceso comunicativo, en donde los sujetos manifestaran por medio de su expresión y su palabra, sus intencionalidades, sus posiciones como sujetos, cómo se sentían y dieran significado en su experiencia cotidiana de vida a los temas sobre los cuales se generó el diálogo y la discusión.

Reconstruir los hilos de la historia, desde los relatos, visiones y percepciones de sujetos diversos de la comunidad, permitió a los participantes reconocer los procesos sociales que ha tenido la comunidad para comprender lo que es y lo que ha sido.

Saber, conocer, reconstruir los orígenes de la comunidad, los momentos que identifiquen como significativos -¿qué sucedió?, ¿cómo sucedió?, ¿quienes participaron?, ¿qué efectos tuvo en la comunidad?-, permitió comprender el ahora y plantear un horizonte diferente a futuro.

Para el diagnóstico y PDCs, permitió responder a las preguntas ¿quiénes somos? ¿cómo estamos?, complementando la mirada desde los hogares. Esta información en conjunto permitió a la comunidad iniciar la reflexión para responder a la pregunta ¿hacia dónde vamos? El sueño de lo que la comunidad quiere ser.

Para llevar a cabo el proceso se tomaron además ciertos criterios:

- **Temporalidad:** Se definió el período sobre el que se trabajaría tomando en cuenta hitos experimentados por la comunidad durante su historia, con base en los conocimientos de los miembros de la comunidad.
- **Conformación de los grupos:** Los grupos se conformaron por sujetos sociales diversos de la comunidad, de un máximo de 16 personas. Para su selección se utilizó un mapeo de actores. Para su conformación se consideró:
  - Equidad de género –mujeres y hombres- y etarea –ancianos, adultos, jóvenes.
  - Quiénes tomaban decisiones y tenían poder; quiénes no tomaban decisiones y no tenían poder
  - Quiénes participaban en las formas organizativas de la comunidad, quiénes no
  - En la medida de lo posible participación de familiares de personas con discapacidad, migrantes, y personas LGBTI
- **Temáticas:** Para la reconstrucción histórica se priorizaron tres temas.
  - Organización y participación: formas de organización comunitaria en el tiempo, de grupos de población; quiénes participaron y quiénes no; quiénes tomaron decisiones y quiénes no

- Violencia: tensiones, conflictos, tipos de violencia y hacia quiénes eran dirigidos
- Desarrollo: qué entendía la comunidad por desarrollo, desde esa perspectiva que hechos, acciones, proyectos, dinámicas, o programas se han llevado u han obstaculizado al desarrollo

El proceso para obtener el diagnóstico desde la comunidad se dividió en dos partes, planteadas en forma de pregunta: ¿Quiénes somos? y ¿Cómo estamos?

#### **Quiénes somos?: nuestro origen**

- ¿Cuándo se fundó la comunidad?, ¿Quiénes la fundaron?
- ¿Por qué se fundó?, qué dinámicas sociales llevaron a que se fundara, cómo era la organización y participación en ese momento, cuál es el estado de desarrollo

#### **¿Cómo estamos?: cómo vemos a nuestra comunidad**

- Momentos clave de la historia de la comunidad
- Momentos que generaron cambios significativos
- Momentos que mejoraron y desarrollaron la comunidad

Se tomó en cuenta que la reconstrucción de la historia de la comunidad, no es solamente un relato de hechos o fechas, es decir una historia lineal de acontecimientos que se describen.

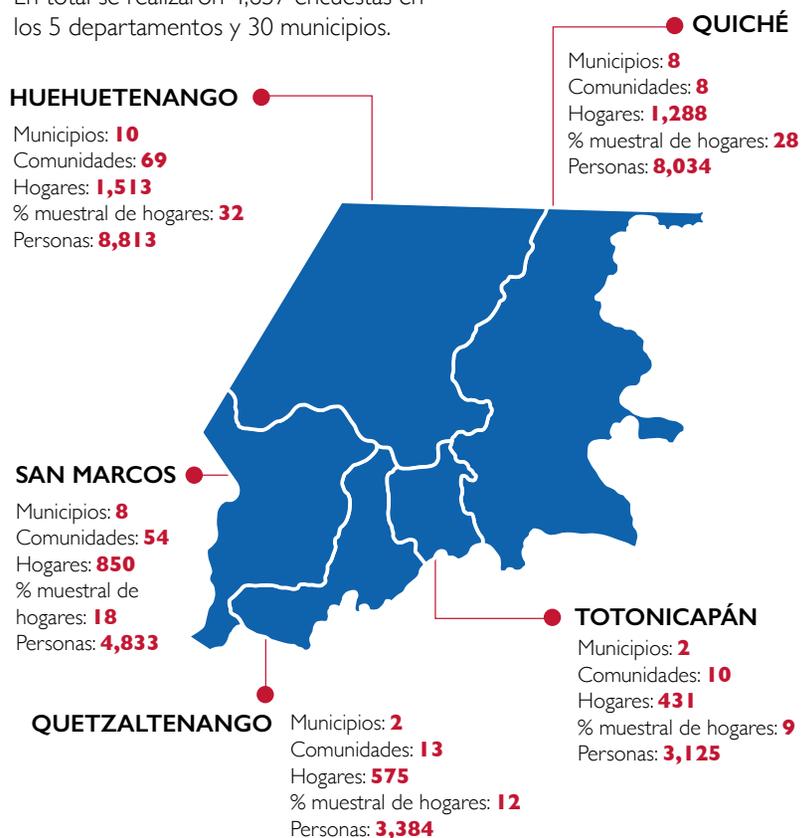
La información recabada durante las actividades tuvo relación con la técnica utilizada e incluyó:

- La memoria
- El material elaborado por las y los participantes
- Grabación de la reflexión, como una ayuda para el momento del vaciado
- Ordenamiento de la información recabada por tema

La información recopilada y ordenada se vació en un cuadro Excel. Este cuadro se ampliaba si durante la actividad se generaba información sobre otros temas que se consideraran relevantes.

### **FIGURA 3. CANTIDAD DE ENCUESTAS CON MIRADA DESDE LA COMUNIDAD**

En total se realizaron 4,657 encuestas en los 5 departamentos y 30 municipios.



Fuente: Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS

### 3.2.3. Construcción colectiva acciones estratégicas

A partir de los resultados del diagnóstico, en conjunto el Proyecto y la comunidad en un denominado “Encuentro de Saberes”, identificaron los principales problemas de la comunidad:

- Problemas existentes
- Consecuencias y efectos
- Clasificación de problemas
- Priorización de problemas

Esta identificación permitió construir el sueño de la comunidad (Visión):

- La comunidad que soñamos
- La Historia que queremos que cuenten las próximas generaciones
- Validación colectiva

El momento de la estrategia o estratégico quiso responder también a una pregunta:

#### **¿Hacia dónde vamos? o ¿Hacia dónde queremos ir?**

Se buscaba que, estando consciente la comunidad de su historia, sus problemáticas y sus capacidades, pudiera identificar de manera realista en qué sentido querían cambiar o profundizar el rumbo de su propia historia. En otras palabras, cómo imaginaba o qué visión se tenía del futuro. Pero también, qué se debía hacer para dar pasos firmes en esa dirección.

La definición y validación colectiva de las acciones estratégicas, según áreas y problemas, fue de vital importancia, ya que son las estrategias que impulsaría el Proyecto CLD con la comunidad, sería su plan de desarrollo comunitario de acción.

### 3.2.4. Redacción del Plan de Desarrollo Comunitario

Este es el momento en que, ya contando con el diagnóstico comunitario, la visión de lo que se quería lograr para el futuro y con el apoyo técnico del proyecto CLD, las comunidades procedieron a elaborar y redactar su PDC, tomando en cuenta los siguientes insumos:

- Información general del plan de desarrollo, tales como el nombre exacto de la comunidad, sector, municipio, departamento y el tiempo de vida del plan de desarrollo.
- Información de la comunidad, ubicación, límites, distancias, número de habitantes.
- Diagnóstico de la comunidad: que permitió conocer la situación de la comunidad y cómo la comunidad ha cambiado en el tiempo en los temas social; de participación, organización y toma de decisiones; económico y ambiental.
- Visión de la comunidad: la visión o el sueño o el deseo de cómo la comunidad quería verse dentro de un período de tiempo.
- Objetivos: lo que se quería alcanzar a través de la construcción e implementación del PDC en función del tiempo.
- Áreas o temas de desarrollo: los temas a tomar en cuenta para el desarrollo de una comunidad, tales como:
  - Desarrollo económico: cómo la comunidad ha satisfecho sus necesidades materiales especialmente su alimentación, así como la producción (agrícola, pecuario, forestal, artesanías y de comercio), ingresos, actividades según su patrimonio, entre otra información.
  - Ámbito de desarrollo social: lo que ha ayudado a las personas a vivir mejor como la vivienda, la salud, carreteras, alumbrado público, aguas servidas, plazas, parques, entre otros.
  - Desarrollo político: todo lo que se relacionaba a la organización, participación, autoridades locales, entre otros.
  - Desarrollo cultural: todo lo que le daba identidad como

- personas, las costumbres, tradiciones, ropa tradicional, idioma, riqueza cultural y otras.
- Desarrollo ambiental: todo lo que tuviera que ver con el cuidado del medio ambiente, así como el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales con un enfoque de sostenibilidad para la comunidad.
- Estrategias y acciones: ¿qué es lo que haremos? y ¿cómo lo haremos? ¿Quiénes son los responsables de ejecutar?
- Planificación de proyectos: Las propuestas o alternativas de solución a través de programas, proyectos o actividades. Lo cual se clasificó en orden de prioridad (corto, mediano y largo plazo).
- Cronograma de ejecución de proyectos: El tiempo que se esperaba para que los proyectos pudieran ser ejecutados según el tiempo programado.



- Los beneficios que traería a la comunidad, el bienestar de las personas, mujeres, hombres, jóvenes, personas discapacitadas, retornados o los resultados esperados del proyecto, a corto, mediano y largo plazo.

### 3.2.4.1 Estructura del Plan de Desarrollo Comunitario

Los PDCs tuvieron una estructura que permitiera incorporar la información anteriormente descrita. Era preciso que la redacción del documento fuera clara y que su lenguaje fuera sencillo para su fácil acceso a toda la comunidad. La estructura básica incluyó 2 capítulos:

#### **CAPITULO I. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNIDAD:**

información general de la comunidad, resumen del diagnóstico, análisis de problemas y necesidades, análisis FODA, análisis de grandes cambios.

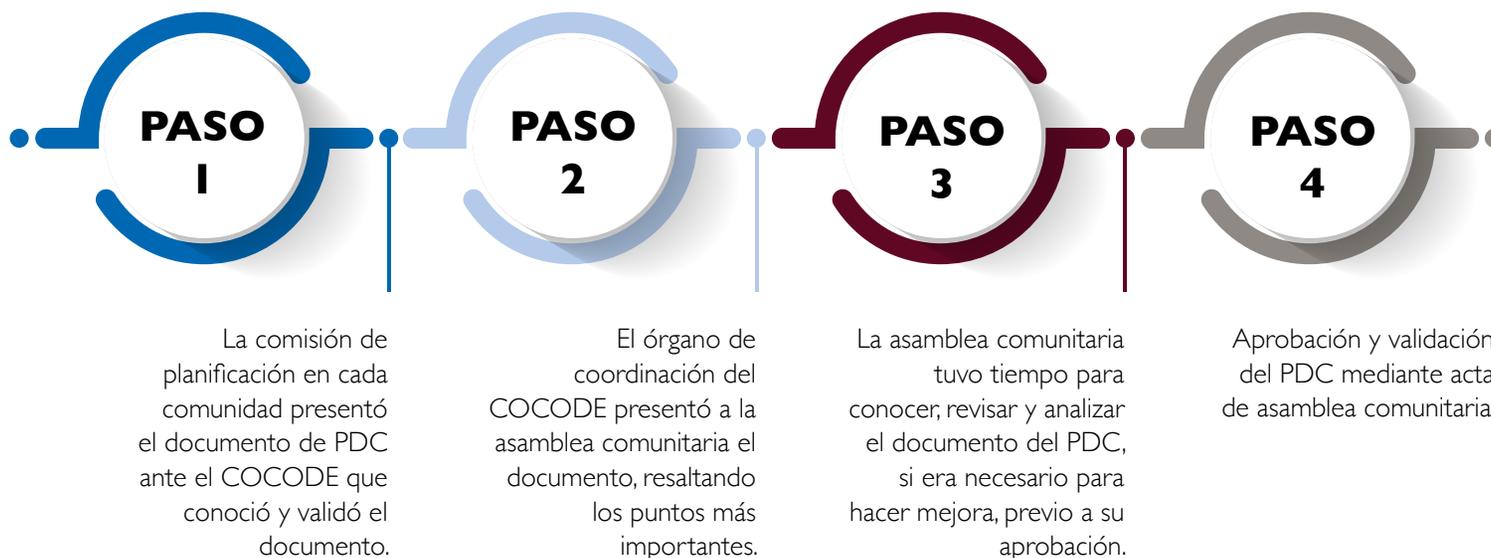
#### **CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD:**

visión del desarrollo comunitario, resumen de propuestas de proyectos priorizados, descripción de propuestas priorizadas, cartera de propuestas.

### 3.2.5 Aprobación del Plan de Desarrollo Comunitario

Después de haber sido redactado en cada comunidad, el PDC pasó a su fase de aprobación. En este paso la Comisión de Planificación Comunitaria, instaurada para dar seguimiento al proceso de diseño de los PDCs fue la encargada de cumplir una serie de requisitos para ese fin.

FIGURA 4. PASOS PARA APROBACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO COMUNITARIO



Fuente: Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS. Herramientas y guías Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión (2019)

### 3.2.5.1 Devolución de PCD a la comunidad

Luego del proceso de aprobación, se siguió con un proceso de rendición de cuentas, o devolución o entrega de los PDCs a las comunidades participantes (versión escrita y digital). En actividades celebradas en cada comunidad se hizo la entrega del plan así como se informó a la comunidad de las principales actividades desarrolladas por el proyecto desde sus inicios hasta la finalización de los PDCs.

Este además de ser un proceso de rendición de cuentas también se convirtió en un proceso de aprendizaje lo que permitió aplicar una *encuesta de Percepción Comunitaria sobre la construcción de Planes de Desarrollo Comunitario*.

En base a los registros y distintos medios de verificación, se documentó la participación comunitaria durante el proceso de planificación comunitaria en 203 comunidades.

**FIGURA 5. PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE PLANIFICACIÓN COMUNITARIA**



Se realizaron:

**627**

Grupos focales



**378**

Asambleas comunitarias



**\$325,531.77 USD**

equivalente de apalancamiento en el tiempo aportado por las comunidades en la elaboración de PDCs.

Fuente: Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS, Registros Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (2020)

### 3.2.5.2 Vinculación y gestión basada en los PDCs

Se definieron dos formas para alcanzar la vinculación y gestión de necesidades de las comunidades según sus PDCs con municipalidad y otros actores.

- **Socialización del PDC en el COMUDE:** es un espacio de oportunidad para que el órgano de coordinación a través de sus representantes (titular y suplente) puedan socializar el PDC para que sea conocido por todos sus integrantes. Con la socialización del PDC se busca que el mismo pueda ser vinculado a las prioridades de dicho órgano y realizar propuestas de proyectos para que sean aprobados por la asamblea del COMUDE en beneficio de la misma comunidad, y que sean incluidas en el plan municipal anual y por ende en el presupuesto de inversión.
- **Gestión interinstitucional y alianzas para la implementación del PDC:** consiste en la identificación de actores, que sean responsables de implementar las acciones de gestión y seguimiento al PDC para promover las alianzas que contribuyan a la sostenibilidad y efectividad del ciclo de la planificación en el corto, mediano y largo plazo, según la temporalidad del plan de acción. El órgano de coordinación y comisiones del COCODE elaborarán un plan de incidencia comunitaria a través de la selección de prioridades de desarrollo para que puedan lograr atraer recursos y apoyo de otros actores y sectores.

### 3.3 Fortalecimiento de la organización y liderazgo comunitario

El proyecto CLD ha trabajado para empoderar a las personas a través de la participación inclusiva en los procesos de desarrollo comunitario; mejorar la calidad de vida a través de proyectos de desarrollo comunitario; e instalar mecanismos que permitan la sostenibilidad a largo plazo de este apoyo para iniciativas lideradas por la comunidad. El enfoque de empoderamiento comunitario del proyecto ha buscado apoyar la autodeterminación de cada comunidad para lograr su visión compartida de desarrollo comunitario y adoptar un enfoque impulsado por la comunidad para las alianzas y el apalancamiento, asegurando un puente sólido y sostenible entre las comunidades y los actores externos. En este sentido, el proyecto ha sido una plataforma que

funciona para catalizar la inversión en el Altiplano Occidental, en línea con las necesidades y prioridades identificadas colectivamente de las comunidades más marginadas.

El Proyecto apoyó la identificación, capacitación y organización de miembros de la comunidad, líderes y grupos locales que representan las necesidades e intereses de las comunidades y lideran el proceso de diseño de desarrollo comunitario inclusivo y colaborativo. CLD ha trabajado con los COCODE y otros líderes comunitarios para fortalecer sus habilidades en la planificación del desarrollo, apoyar el desarrollo de los PDCs y crear conciencia sobre la importancia de los procesos de planificación inclusivos y participativos. Además, CLD ha trabajado con otros órganos de liderazgo clave, como comisiones de agua locales y grupos de agricultores para fortalecer sus habilidades técnicas y de liderazgo para apoyar mejor la implementación de proyectos de desarrollo.

Como resultado de estos esfuerzos, el Proyecto CLD ha documentado una mayor participación de mujeres en asambleas comunitarias, capacitaciones y COCODE y subcomisiones, quienes también están asumiendo posiciones clave de liderazgo. Esto permite que el desarrollo de la comunidad incluya las perspectivas de las mujeres y ofrece más oportunidades para su desarrollo profesional y liderazgo. Además, a pesar de que sigue siendo un desafío, los líderes comunitarios tradicionales están aceptando cada vez más el liderazgo de las mujeres y la contribución que ofrecen a los esfuerzos de desarrollo comunitario. El Proyecto además desarrolló un manual de capacitación en liderazgo para COCODE para desarrollar sus habilidades para el diseño y la gestión de proyectos. El plan de estudios de formación constó de tres módulos, cada uno con cinco sesiones; los tres módulos son la organización y participación inclusivas, la administración del desarrollo comunitario y procedimientos administrativos. Los módulos y sesiones están diseñados para que los COCODE puedan seleccionar cuáles son más relevantes e interesantes para ellos.

Producto de esta formación, 1,600 miembros de COCODE, jóvenes, mujeres y líderes comunitarios fueron capacitados utilizando los siguiente manuales:

- **Manual comunitario - Nuestra participación, inclusión y organización, el camino al desarrollo comunitario.** Este documento ofrece definiciones, referencia a leyes que respaldan la participación y organización, cómo está organizada la comunidad, otras formas de organización comunitaria y responsabilidades ciudadanas y de las autoridades sobre el desarrollo comunitario. El manual va dirigido a los Órganos de Coordinación de Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE), autoridades comunitarias, comités y comisiones conformadas en la comunidad, líderes y lideresas, grupos organizados y potenciales implementadores locales de proyectos. Este documento además se complementa con un anexo de herramientas y guías de participación y organización comunitaria.


- **Manual comunitario - Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión.** Este documento, elaborado con lenguaje sencillo e ilustrado, expone la importancia de elaborar un PDC de forma inclusiva y participativa. Además de eso explica paso a paso las acciones que se deben tomar en cuenta a la hora de elaborar un PDC. El manual está dirigido a los órganos de coordinación de COCODE, autoridades comunitarias, facilitadores, voluntarios, municipalidades y otras instituciones que apoyen el proceso de planificación comunitaria para replicar el proceso de planificación. Además se complementa con un anexo de herramientas y guías de planificación comunitaria e implementación de proyectos.





En total se determinó que existen más de 3,000 acciones estratégicas, divididas en 5 grandes áreas.

## 4. RESUMEN DE LAS PRIORIDADES COMUNITARIAS SEGÚN LOS PLANES DE DESARROLLO COMUNITARIO POR SECTOR

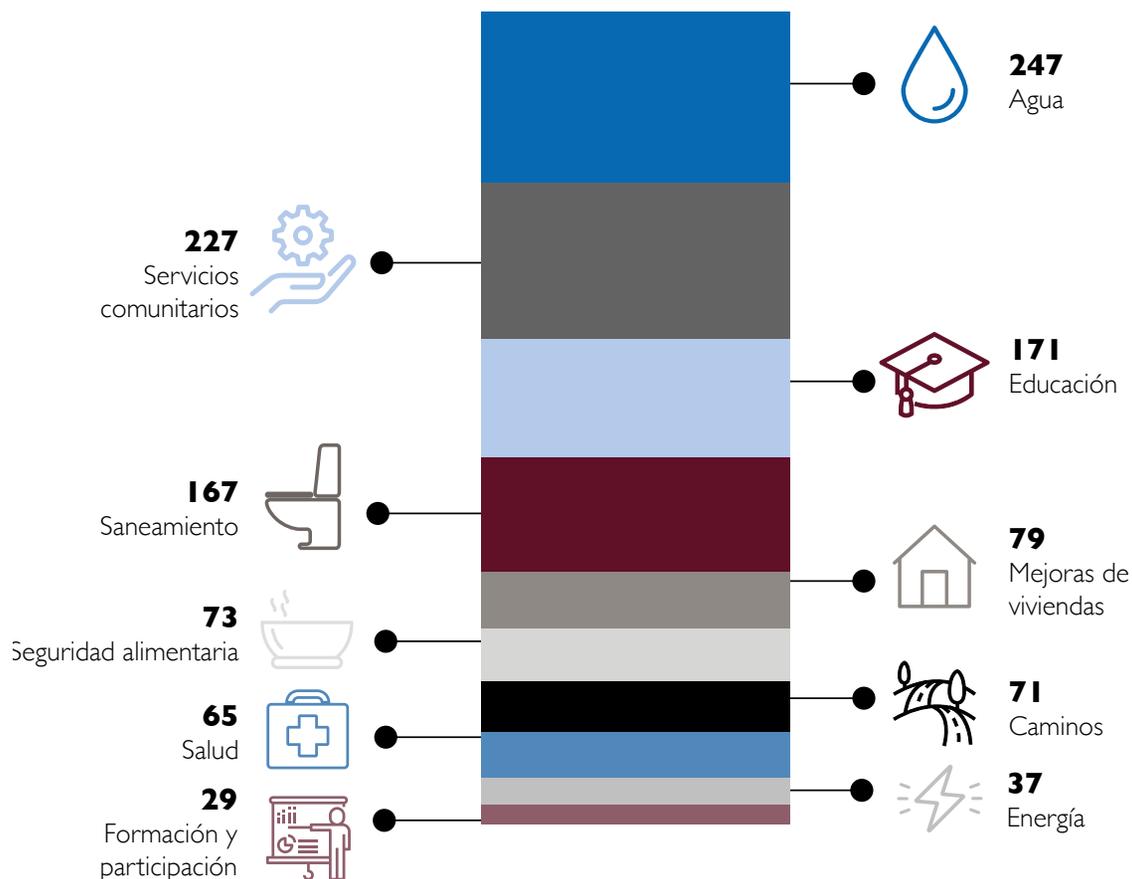
Una parte integral de los PDCs es la inclusión de propuestas de proyectos priorizados, siendo estos proyectos a desarrollarse a corto, mediano y largo plazo, según las necesidades identificadas por la comunidad. En total se determinó que existen más de 3,000 acciones estratégicas, divididas en 5 grandes áreas. A continuación se hace un recuento de cada uno de ellos.

### 4.1. Resultados de los PDCs en las 203 comunidades

#### 4.1.1 Calidad de vida

En el tema de calidad de vida los cinco tipos de proyectos priorizados por las comunidades son agua, servicios comunitarios, educación, saneamiento y mejora de viviendas. El tema de gestión y la implementación de sistemas en la comunidad son importantes en este apartado.

FIGURA 6. PRIORIDADES – CALIDAD DE VIDA

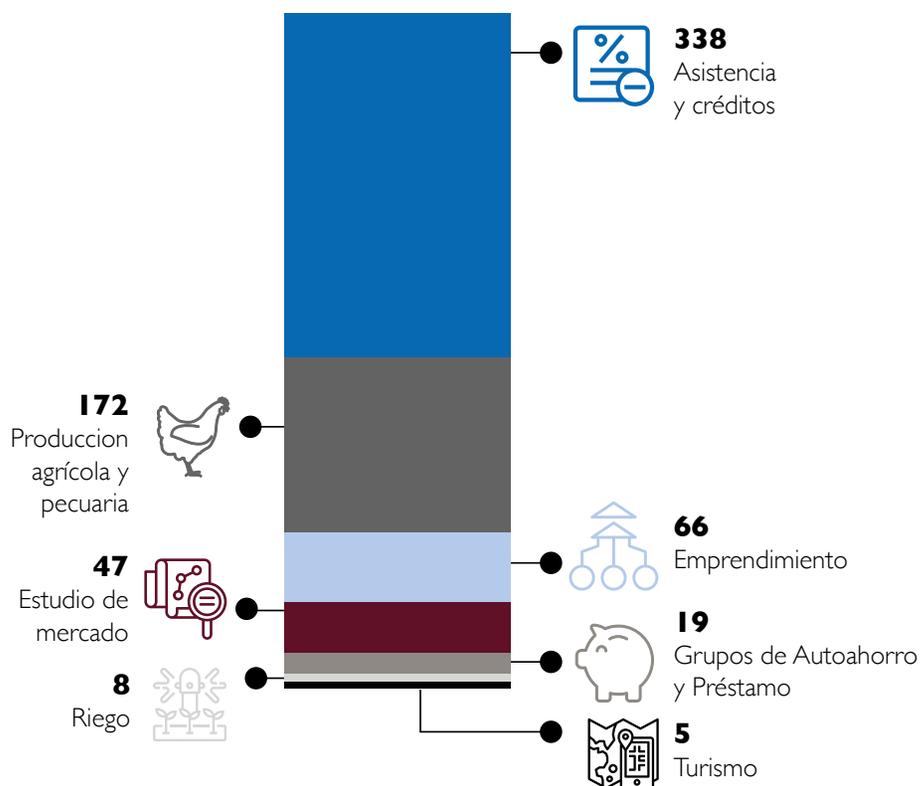


Fuente: Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS. Registros Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje

### 4.1.2 Desarrollo económico

En el tema de desarrollo económico y productivo los 3 tipos de proyectos priorizados son: asistencia y créditos; producción agrícola y emprendimiento. La especialización técnica así como la producción son los temas más importantes en este apartado.

**FIGURA 7. PRIORIDADES – DESARROLLO ECONÓMICO**



Fuente: Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS. Registros Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje

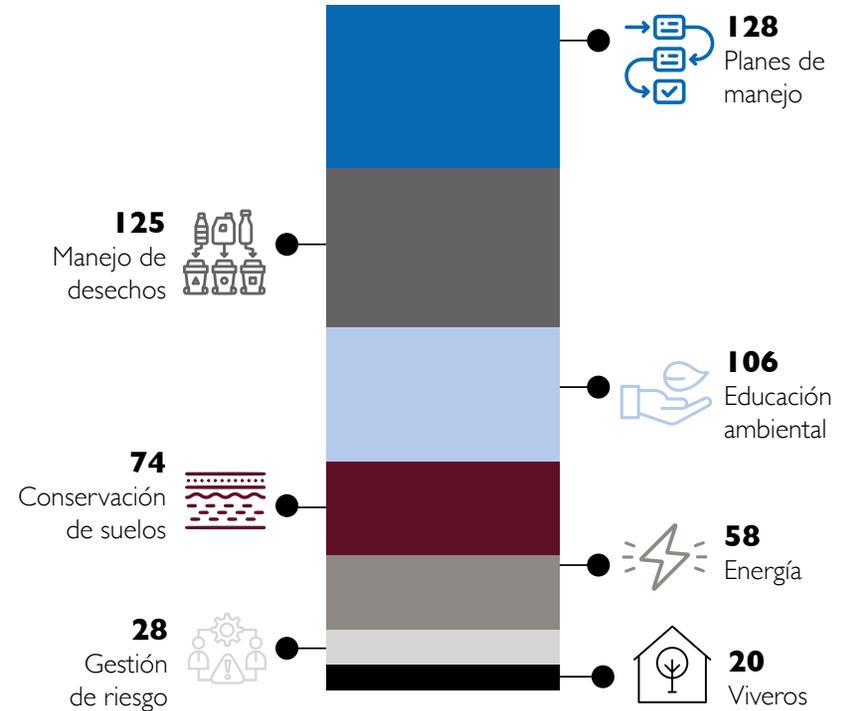




### 4.1.3 Recursos naturales

Planes de manejo, manejo de desechos y educación ambiental son los 3 tipos de proyectos priorizados en este apartado. Los temas más importantes son el manejo de los procesos que permitan un mejor cuidado del ambiente.

**FIGURA 8. PRIORIDADES – RECURSOS NATURALES**

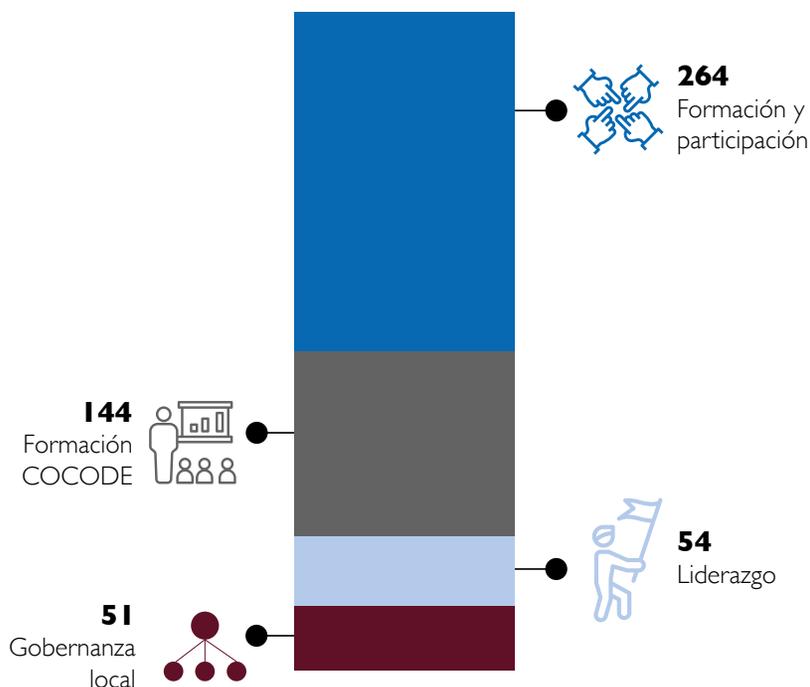


Fuente: Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS. Registros Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje

#### 4.1.4 Organización y participación

Formación y participación, formación de COCODE y liderazgo son el tipo de proyecto más importante en este apartado. El tema de la inclusión de las mujeres en el tema de organización y participación es el más destacado así como la formación.

**FIGURA 9. PRIORIDADES – ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN**

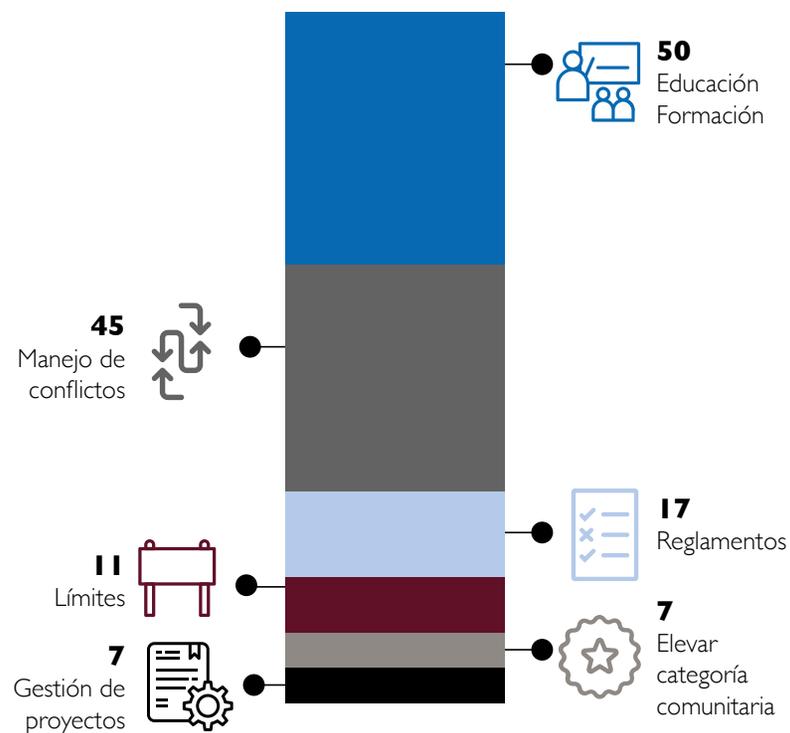


Fuente: Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS. Registros Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje

#### 4.1.5 Gestión de conflictos

Educación/formación, manejos de conflictos y reglamentos, son los 3 tipos de proyectos priorizados en este apartado. El tema más importante es la comunidad y la familia.

**FIGURA 10. PRIORIDADES – GESTIÓN DE CONFLICTOS**

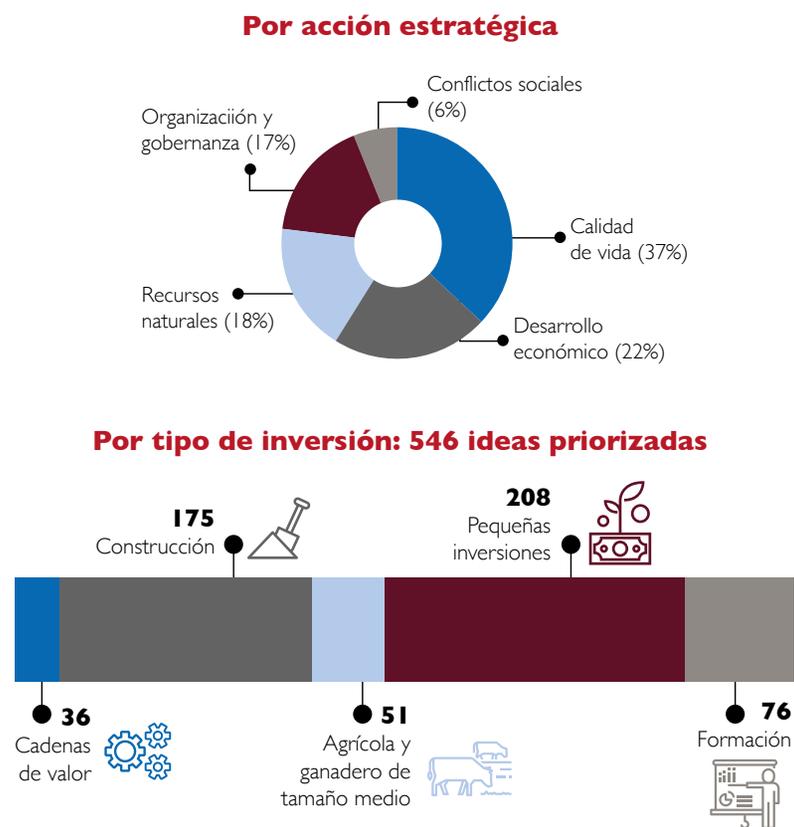


Fuente: Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS. Registros Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje

## 4.2 Portafolio inicial de proyectos comunitarios

Tomando en cuenta las acciones estratégicas definidas anteriormente se ha hecho una priorización de ideas de proyectos, siendo las pequeñas inversiones y construcción, los que tienen mayor cantidad.

**FIGURA 11. IDEAS PRIORIZADAS**



Fuente: Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS. Registros Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje

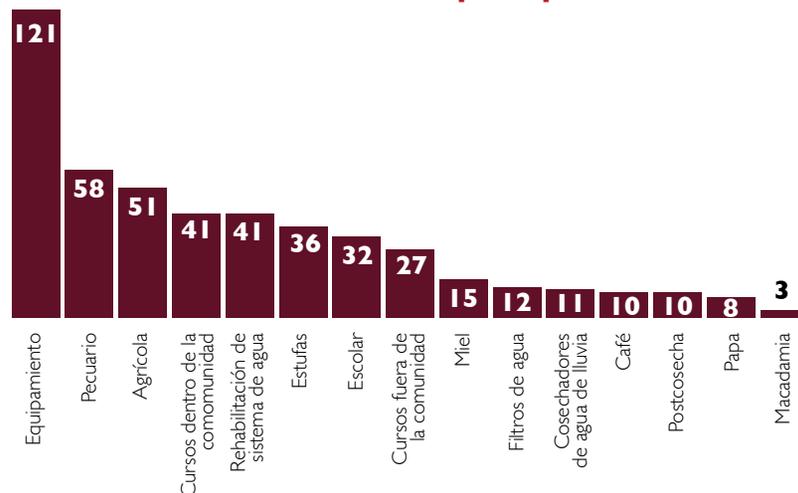
Las prioridades originadas en los PDCs, pasaron de ideas a ser proyectos específicos (los que siguieron todo un proceso técnico y en consulta con las autoridades) para su implementación.

**FIGURA 12. FICHAS DE PROYECTOS GENERADAS A RAÍZ DE LAS NECESIDADES COMUNITARIAS**

### Fichas técnicas por departamento

| DEPARTAMENTO   | COMUNITARIA | INTER-DEPARTAMENTAL | INTER-MUNICIPAL | REGIONAL | TOTAL      |
|----------------|-------------|---------------------|-----------------|----------|------------|
| Totonicapán    | 37          |                     | 2               |          | 39         |
| San Marcos     | 105         |                     | 1               |          | 106        |
| Quiché         | 147         |                     | 17              |          | 164        |
| Quetzaltenango | 40          | 7                   |                 |          | 47         |
| Huehuetenango  | 123         |                     |                 |          | 123        |
| <b>Total</b>   | <b>452</b>  | <b>7</b>            | <b>20</b>       | <b>2</b> | <b>481</b> |

### Distribución por tipo



Fuente: Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS. Registros Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje



“Hay personas que creen que las mujeres no tienen voz ni voto, pero tenemos voz, solo necesitamos valor para demostrarlo, las mujeres son fuertes, la limitación solo está en nuestra mente” – Magdalena

## 5. CASOS ILUSTRATIVOS DE INVERSIÓN GESTIONADAS SEGÚN PRIORIDADES EN LOS PDCS

### 5.1 Empoderamiento de la mujer

Magdalena, de 21 años, vive en la comunidad de El Naranjo, en el municipio de Tajumulco, San Marcos. En mayo del 2019 fue propuesta por el COCODE y electa por su comunidad como nueva presidenta; con ello Magdalena asumió el desafío de liderar el órgano de coordinación en un contexto de siglos de marginación de las mujeres en la toma de decisiones comunitarias.

El Proyecto CLD trabaja en sensibilizar a los COCODE y a la comunidad en general sobre la importancia de la participación representativa en los COCODE incluidos los puestos claves de toma de decisiones. El trabajo de CLD tuvo un efecto positivo en El Naranjo, la comunidad optó por una participación más representativa al elegir a Magdalena.

Al inicio de su gestión los demás miembros del COCODE (en su mayoría hombres) no tomaban con seriedad las opiniones de Magdalena. El acompañamiento que CLD brindó al COCODE en fortalecimiento técnico y administrativo, así como la sensibilización de la participación inclusiva ayudó a que Magdalena ganara confianza y el respeto del COCODE. El componente de Fortalecimiento Institucional Comunitario de CLD trabaja con 203 COCODE en cinco departamentos el Altiplano Occidental, a través de un plan de formación que incluye tres áreas: Fortalecer las organizaciones comunitarias, fortalecer las capacidades administrativas y la gestión de proyectos. Magdalena es una de 297 mujeres que actualmente participan de este proceso formativo y que son miembros de COCODE en sus comunidades.

Magdalena se ha fortalecido y ha perdido el miedo a hablar; ha asumido un papel de liderazgo en la gestión del bienestar de su comunidad. *“Hay personas que creen que las mujeres no tienen voz ni voto, pero tenemos voz, solo necesitamos valor para demostrarlo, las mujeres son fuertes, la limitación solo está en nuestra mente”*, dijo Magdalena.

Hay muchas necesidades en El Naranjo: agua, carreteras, un centro de salud y un cementerio por mencionar algunos. El COCODE liderado por Magdalena estará trabajando para tratar de gestionar soluciones a algunas de esas necesidades. *“Sueño con traer mejoras, tengo un compromiso con mi comunidad”*, aseguró Magdalena.

Con una buena gestión, Magdalena tiene la oportunidad y el reto de abrir las puertas para mayor oportunidad de participación para jóvenes y mujeres en el COCODE. *“La posibilidad es que Magdalena vuelva a integrar el COCODE porque ha hecho un buen trabajo y tal vez sea elegida para seguir dirigiendo otro periodo”*, afirmó Leonel Ixcoy, Coordinador de Fortalecimiento Institucional de CLD.





## 5.2 Gestión del agua

Las comunidades rurales del Altiplano Occidental de Guatemala carecen de modelos de gestión comunitaria para el agua. Sin organizaciones locales que visualicen estrategias o planificaciones más a largo plazo, el recurso hídrico se vuelve insostenible.

En la comunidad de El Potrerillo, Chiantla, Huehuetenango el Proyecto CLD ha fortalecido la gestión comunitaria mediante la implementación de la Oficina Comunitaria de Agua (OCA). La sensibilización a líderes comunitarios y usuarios del sistema sobre la importancia de la OCA para una adecuada administración del sistema fue fundamental para lograr su implementación.

Actualmente la OCA brinda un espacio donde líderes y usuarios pueden tener reuniones, discutir mejoras y brindar información; tomar decisiones sobre la administración, mantenimiento y reparación del sistema de agua. También brinda la infraestructura para que los usuarios realicen pago de cuotas, moras y multas. El Proyecto CLD ha brindado apoyo a la OCA con el fortalecimiento de capacidades y con el equipamiento de la oficina con computadora y mobiliario.

*“Ahora que terminamos de construir nuestro sistema de agua por bombeo y está en funcionamiento, se generó una nueva necesidad, ya que para llevar un buen control del consumo de agua se necesitaba el equipo y mobiliario para pasar información, y gracias a el proyecto que nos apoyaron con las herramientas, computadora y mobiliario de la oficina lo cual hizo necesario que nosotros construyéramos un espacio seguro para el resguardo de lo que nos donaron ya con esto contamos con una oficina. La oficina es un buen modelo, nos servirá para realizar los cobros y podamos reunirnos cómodamente la Comisión de Agua, además la diseñamos con una ventanita donde se realizarán los cobros a los usuarios”, aseguró Bartolomé Ramírez, presidente del COCODE y de la Comisión de Agua, El Potrerillo.*

En 2018, la comunidad identificó la urgente necesidad de mejorar sus sistemas de agua en su PDC. El COCODE y la comisión de agua, con apoyo del Proyecto CLD, gestionaron fondos de la Municipalidad de Chiantla equivalentes a \$33,000 para adquirir materiales de construcción y \$10,000 del Fondo de Desarrollo Social (FODES). La comunidad contribuyó con \$39,600 en materiales y mano de obra para construir el sistema. Además, el Proyecto CLD ayudó con el estudio de factibilidad y el estudio ambiental durante la planificación del proyecto. Como resultado, 204 familias tienen acceso a agua de mejor calidad en sus hogares, mejorando así su calidad de vida.

*“Este proyecto es importante porque la mayoría de las 204 familias de El Potrerillo tenían que acarrear el agua de pozos contaminados que además de causarles diarrea, implicaba un gran esfuerzo físico de los niños y mujeres quienes eran los principales encargados de realizar esa tarea”, afirmó Ángel Quiroa, técnico de agua y saneamiento Proyecto CLD.*

El agua como necesidad humana necesita de una buena gestión que garantice su sostenibilidad. Las oficinas comunitarias de agua brindan la oportunidad para que las comunidades operen y administren el vital líquido de manera eficiente y así mantener el servicio por muchas generaciones.

## 5.2 Crecimiento económico y desarrollo social

El mercado de la macadamia en Guatemala está dominado por tres grandes compradores y exportadores; estas empresas controlan los precios debido a su monopolio en el acceso a los compradores internacionales. Los productores de pequeña escala no tienen acceso a este mercado, lo que los obliga a vender de su parcela al mercado local, a intermediarios a precios más bajos. La incapacidad de acceder a los mercados internacionales agudiza la desigualdad y reduce la productividad de las comunidades.

El Proyecto CLD se esfuerza por empoderar a las empresas para que aborden sus necesidades financieras para mejorar su producción y, en última instancia, permitir que los pequeños productores accedan a mercados más atractivos y rentables. CLD conectó con Alianza S.A., una empresa de producción de macadamia orgánica dirigida



por pequeños agricultores, al Fondo de Inversiones San Isidro. Este fondo de inversión otorgó un préstamo por más de \$155,000 USD a Alianza S.A. para invertir en su capacidad de procesamiento. El préstamo permitirá a Alianza S.A. construir y equipar una planta de procesamiento para secar y remover la cáscara de la nuez y tener la capacidad de exportar kernel (nueces sin cáscara) de macadamias a compradores internacionales.

*“La construcción de una planta de procesamiento para extraer kernel trae mucha alegría a toda la comunidad y a los accionistas porque representa el desarrollo. La planta traerá empleo para 40 miembros de la comunidad, hemos soñado con esto por más de 20 años y ahora gracias al Proyecto CLD, este sueño se hará realidad”,* afirmó Javier Jiménez, Director General de Alianza S.A.

La exportación del kernel de Macadamia aumentará el valor captado por Alianza S.A. y le permitirá incorporar a 100 pequeños agricultores adicionales a su cadena de suministro. La inversión posicionará a Alianza S.A. como la primera empresa de pequeños agricultores en Centroamérica con capacidad para exportar kernel al mercado internacional. Además, la inversión reducirá los costos en transporte, reducirá los rechazos de las nueces, contribuirá a la restauración de las cuencas hídricas y la vida silvestre, y estimulará el empleo y los medios de subsistencia en la zona.

El Proyecto CLD se compromete a apoyar a empresas como Alianza S.A. en su camino hacia el éxito y el desarrollo colectivo. Con este apoyo, Alianza S.A. exportará directamente macadamia en kernel sin los intermediarios, accediendo a precios más competitivos, creando nuevos puestos de trabajo y expandiéndose para incluir a más agricultores. *“Detrás de los productores, hay familias. Vamos a tener más empleos y menos migración a los Estados Unidos una vez que tengamos nuestra planta de procesamiento de macadamia. La región tendrá un gran auge; nuestra empresa y nuestra comunidad, también. Tendremos un gran crecimiento económico y desarrollo social”,* dijo Jiménez.



La naturaleza de la estrategia de desarrollo liderada por la comunidad empodera a las poblaciones indígenas y locales para identificar las necesidades y los activos de la comunidad, definir y priorizar los problemas que afectan a la comunidad con mayor urgencia.

## 6. CONCLUSIONES, APRENDIZAJES Y BUENAS PRÁCTICAS

### 6.1 Conclusiones

- Como evidenció el proyecto CLD al dar inicio al trabajo de selección de comunidades participantes en el proyecto, la falta de planes de desarrollo en las comunidades de Guatemala a nivel nacional, hizo apremiante la implementación de proyectos que permitan, como lo ha podido lograr el proyecto CLD, el acompañamiento y aporte técnico para la construcción e implementación de planes que impulsen a las comunidades planear su futuro y determinar sus prioridades de desarrollo.
- Los esfuerzos de desarrollo liderados por la comunidad ofrecen implicaciones para las políticas públicas de desarrollo social a nivel local e incluso nacional. El estímulo de la definición comunitaria de las prioridades de desarrollo debe inspirar el interés y, eventualmente, una mayor apuesta en los procesos que impactan a la comunidad pero que se definen más allá de ella.
- La naturaleza de la estrategia de desarrollo liderada por la comunidad empodera a las poblaciones indígenas y locales para identificar las necesidades y los activos de la comunidad, definir y priorizar los problemas que afectan a la comunidad con mayor urgencia, diseñar proyectos comunitarios, planificar la implementación y aprovechar los recursos e implementar proyectos de manera transparente y de manera eficaz.
- Los procesos de elaboración de PDCs permiten el surgimiento de un nuevo liderazgo al mismo tiempo que abren oportunidades para su participación en el desarrollo de habilidades para el desarrollo comunitario. Estos cambios son visibles al registrarse un aumento del número de participación de jóvenes y mujeres en las estructuras formales de liderazgo, los COCODE que expresaron una nueva comprensión de la importancia de las perspectivas de las mujeres y los jóvenes en el desarrollo comunitario.

- Avances en la igualdad de género y el empoderamiento de las poblaciones indígenas y otras poblaciones vulnerables son posibles a través de una programación inclusiva y sensible al género, y de metodologías que promueven las habilidades de liderazgo y vinculan a las mujeres y los jóvenes con los organismos de desarrollo comunitario.
- La construcción inclusiva de los planes de desarrollo está permitiendo a las comunidades contar con un instrumento de gestión que traza la ruta hacia su propio desarrollo, en la que está representado los intereses, deseos, anhelos y oportunidades de las 203 comunidades del Altiplano Occidental de Guatemala, y es un esfuerzo que invita a sumar esfuerzos de otros sectores principalmente públicos y privados.

### 6.2 Aprendizajes relevantes

**Para facilitar la replicación, las herramientas utilizadas para recopilar, analizar y reportar datos a nivel de la comunidad deben adaptarse para ser utilizadas por los miembros de la comunidad:** En un esfuerzo por recopilar información integral de las comunidades, analizar los datos de manera eficiente y reportar la información con claridad, el Proyecto CLD utilizó una variedad de herramientas. Para recopilar datos a nivel de la comunidad, el equipo utilizó herramientas para el diagnóstico comunitario inicial, el mapeo de la comunidad, el mapeo del poder, las encuestas de hogares, las matrices socioeconómicas-históricas y fuentes secundarias de información. Para analizar y desarrollar tablas y gráficos, el equipo utilizó SPSS, Excel y software de mapeo. Para desarrollar y editar los CDPs, el equipo recibió el apoyo de redactores técnicos. Estas herramientas y recursos brindaron mucho apoyo para el proceso; sin embargo, depender de su uso no es sostenible ni reproducible en el tiempo. Durante la recopilación de datos de la comunidad, algunos

de los equipos de campo optaron por utilizar herramientas de baja tecnología que dependían de más señales visuales. Por ejemplo, en lugar de fotografías aéreas o mapeo en matrices, las comunidades de Quiché y San Marcos desarrollaron un mapa social dibujando imágenes de la comunidad que eran significativas para ellas y mapeándolas juntas. Este resultó ser un ejercicio más interesante para los grupos involucrados y los involucró aún más en el proceso de revisión de datos para la planificación del desarrollo comunitario como pares. Como parte de la sostenibilidad del proceso de recopilación, análisis y uso de datos basados en la comunidad y recopilados por la comunidad, el Proyecto CLD planea simplificar estas herramientas para que puedan ser accesibles y fácilmente utilizadas por COCODE y potencialmente replicadas por otros líderes comunitarios en el futuro sin soporte técnico externo o recursos fuera de su alcance.

**Las generaciones jóvenes y mayores están conectadas a través del interés mutuo en la historia:** Uno de los desafíos que enfrentó CLD al alentar a COCODE y otros líderes comunitarios a involucrar más a los jóvenes en posiciones de liderazgo es la poca confianza que tienen en que los jóvenes tienen interés o son capaces de ser líderes. Por otro lado, muchos jóvenes no están interesados en puestos de liderazgo comunitario. Sin embargo, el Proyecto CLD descubrió que los jóvenes se interesaron en escuchar sobre los orígenes de su comunidad, la historia de la gente y las historias durante el conflicto armado. Las generaciones mayores se sintieron complacidas con el interés de los jóvenes en estos temas, lo que fortaleció su confianza en la capacidad de los jóvenes para liderar la comunidad, teniendo una mayor comprensión de la historia de la comunidad. Como beneficio adicional, las discusiones sobre la violencia pasada y el trauma experimentado por la comunidad brindan una oportunidad para la sanación y la reconstrucción de la cohesión social entre generaciones.

**Simplificar e institucionalizar el proceso para desarrollar PDCs:** La ausencia de planes de desarrollo en las comunidades participantes ofreció una oportunidad para promover la participación inclusiva

en la identificación y priorización de las necesidades y activos de la comunidad. La experiencia de guiar a las comunidades a través de un proceso riguroso e integral permitió a CLD implementar metodologías que estimularon la participación comunitaria entre las autoridades comunitarias tradicionales y los nuevos líderes emergentes de poblaciones históricamente marginadas. Las prácticas prometedoras tomadas de esta experiencia incluyen:

- La estrecha coordinación y comunicación transparente entre CLD y COCODE y otros líderes locales facilitó la participación activa;
- El uso de herramientas metodológicas como el mapeo de actores, mapeo de activos sociales y sectorización comunitaria ayudó a los miembros de la comunidad a visualizar y comprender mejor las necesidades y activos de la comunidad y promovió la participación de grupos vulnerables en el proceso;
- La validación continua por parte de los COCODE y otros líderes comunitarios de los resultados y productos clave producidos a lo largo del proceso de desarrollo generó confianza y apropiación; y
- La presentación y recolección de retroalimentación en asambleas comunitarias permitió la descentralización y apropiación del proceso de desarrollo con la comunidad en general.

#### **Una buena planificación y empoderamiento del desarrollo comunitario requiere tiempo y esfuerzo:**

a pesar del largo proceso y el gran esfuerzo invertido en la participación, la planificación y el análisis de la comunidad, se observó el valor de este proceso integral de desarrollo comunitario. El proceso de planificación participativa ha asegurado una amplia apropiación y compromiso de las comunidades con las prioridades identificadas en los PDCs. Al invertir más tiempo por adelantado en el proceso de planificación, se desarrollaron líderes críticos y asociaciones dentro de las comunidades, de manera que las mismas comunidades están empoderadas para planificar, identificar y movilizar recursos de manera sostenible para financiar sus planes de desarrollo comunitario.

## 6.3 Buenas prácticas promisorias

**1. Acompañamiento municipal.** Invitar a un miembro de la Dirección Municipal de Planificación (DMP) para presenciar el proceso de priorización de necesidades comunitarias fue valioso y fundamental. En los municipios donde se logró esta participación de la DMP, sus respectivas comunidades alcanzaron con mayor rapidez vincular sus necesidades a oportunidades de financiamiento municipal a través del PDC, tal el caso de comunidades del municipio de Cunén, Quiché.

**2. Validación de diagnósticos comunitarios.** La metodología inclusiva de planificación requirió validar los resultados de los diagnósticos comunitarios, lo que permitió a las autoridades, líderes y representantes de otros grupos con presencia en la comunidad, comprender la fotografía de su comunidad al 2018, su dinámica histórica, económica y ambiental, y a la vez corregir o rectificar datos e información cualitativa y cuantitativa. Este paso importante, permitió que el proceso de planificación alcanzara tanto la representatividad de los grupos existentes en la comunidad, como a enriquecer la definición de las prioridades desde la propia comunidad.

**3. Establecimiento de condiciones previas al proceso de planificación.** Establecer condiciones previas básicas para preparar la construcción de los PDCs, brindó la oportunidad de reconocer en la comunidad y sus autoridades la necesidad de contar con una planificación y actualización de su capacidad organizacional, la necesidad de saber cuántos eran y cómo estaban ubicados geográficamente en la comunidad, necesidad de capacitarse para acompañar de cerca la construcción del plan, asignar algún lugar ancla a donde poder reunirse y llevar a cabo grupos focales, entre otras condiciones. Estas condiciones permitieron además que la construcción del PDC desde su inicio hasta su aprobación en asamblea comunitaria se lograra en menos de un año de esfuerzos continuados, valiosos e incasables de las autoridades y líderes.

**4. Invitaciones personalizadas de grupos y población vulnerable e individuos.** Para garantizar mayor representatividad de los distintos grupos vulnerables con presencia en la comunidad, el uso y envío de invitaciones personalizadas (con nombre y apellido) permitió alcanzar como resultados la planificación inclusiva donde las voces de jóvenes, mujeres, lideresas, discapacitados, deportados fueran escuchadas y tomadas en cuenta tanto en la visión y misión comunitaria como en la definición de las prioridades para los próximos 10 años.

**5. Croquis comunitario.** Como una herramienta utilizada en el diagnóstico comunitario, el proyecto CLD, utilizó el croquis comunitario y sectorizado para identificar de forma individual los hogares o viviendas, el reconocimiento de límites y principales servicios existentes físicamente en la comunidad. Este mapa actualizado de la comunidad y sus respectivos sectores basado en las viviendas y población ha facilitado el seguimiento, rastreo y monitoreo de participantes en las distintas iniciativas y proyectos comunitarios que reciben algún beneficio directo del Proyecto CLD en su etapa de implementación.

**6. Rendición de cuentas y socialización de PDC en reuniones o asambleas comunitarias.** Como último paso del proceso de construcción de los PDC, se rindió cuentas a la comunidad sobre todo el proceso, y se realizaron reuniones y asambleas comunitarias. Estas actividades se registraron en actas donde se evidenció la socialización de los PDCs con el mayor número de miembros de la comunidad, y esto permitió que en el momento de cambio de COCODE que se realiza cada año y en otros casos cada dos años, las nuevas autoridades tenían conocimiento sobre la existencia de estos PDCs y fueron retomados para su gestión en su rol comunitario.

**7. Presentación de PDCs ante autoridades municipales.** La presentación de las prioridades comunitarias incluidas en los PDCs de parte de los COCODE a las nuevas autoridades municipales abrió un espacio de reconocimiento del liderazgo y de ser incluidos en los planes municipales de inversión.

## BIBLIOGRAFÍA

Beteta & Rubio (2006). *Apuntes sobre descentralización*. Primera Edición, módulo 3. Universidad Rafael Landívar.

Cepal (2020). *Plan Nacional de Desarrollo: K'atun nuestra Guatemala 2032*. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). Sitio web, consultado el 25 de enero de 2021. Disponible en: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/>

CONADUR/SEGEPLAN (2014). *Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032*. Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR) y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLÁN). Guatemala, julio de 2014.

Congreso de la República de Guatemala (2002a). *Código Municipal, decreto 12-2002*. Guatemala, Guatemala. Abril de 2002.

Congreso de la República de Guatemala (2002b). *Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, decreto 11-2002*. Guatemala, Guatemala. Marzo de 2002.

Congreso de la República de Guatemala (2002c). *Ley General de Descentralización, decreto 14-2002*. Guatemala, Guatemala. Abril de 2002.

PNUD (2020) *Informe sobre Desarrollo Humano 2020*. Nueva York, Estados Unidos. Sitio web, consultado el 30 de enero de 2021. Disponible en: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf>

Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS (2016) *Plan Geográfico*. Guatemala.

Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS (2017) *Bases Conceptuales. Planes de Vida Comunitario desde el Proyecto CLD*. Guatemala

Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS (2017) *Proceso de construcción de Planes de Desarrollo Comunitario*. Guatemala.

Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS (2017) *Diagnóstico para Planes de Desarrollo Comunitarios*. Guatemala

Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS (2018) *Manual Comunitario: Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión*. Guatemala

Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS (2018) *Herramientas y guías Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión*. Guatemala

Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS (2019) *Estrategia para la implementación del PDCs*. Guatemala.

Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS (2019) *Informe de Rendición de Cuentas y Aprendizaje Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo*. Guatemala.

# ANEXOS

## Anexo I - Identificación de criterios y ponderación para selección de comunidades

| Identificación de criterios                            | Validación de criterios  | Ponderación de criterios          | Identificación preliminar   |
|--|--|-----------------------------------|---|
| Según USAID y equipo CLD                               | Revisión y depuración de criterios y variables   | Escala común definida en consenso | Basada en los criterios y en el conocimiento previo   |
| Criterio   | Variable   | Ponderación promedio              | Selección preliminar  |
| 1. Necesidad de desarrollo                             | a. Necesidades de desarrollo según la población  | 5                                 | Cada socio en campo, por medio de la coordinación del proyecto para cada departamento, propone un listado preliminar de comunidades, basados en su experiencia y conocimiento del área de intervención, tomando en cuenta el conjunto de criterios acordados. |
|  | b. Comunidades sensibles y vulnerables al conflicto  | 1.5                               |   |
|  | c. Perfil sociodemográfico de la población   | 3.75                              |   |
|  | d. Dispersión geográfica con vistas a conformación de clúster de comunidades   | 3.75                              |   |
| 2. Trabajo de cooperación pre-existente                | a. Ampliar trabajo de Programa Integrado del Altiplano Occidental  | Sin valoración                    |   |
|  | b. Presencia inversión otras agencias de cooperación, experiencia con otras agencias   | 3                                 |   |
|  | c. Nivel de aceptación de la comunidad considerando cooperación externa  | 5                                 |   |
| 3. Institucionalidad pública pre-existente             | a. Capacidad de incidir en colaborar con la municipalidad y comunidades con representación en COMUDE con proyectos priorizados | 4.5                               |   |
|  | b. Ranking municipal SEGEPLÁN  | 2.75                              |   |
|  | c. Gestión comunitaria para sus propios proyectos. Considerar comunidades líderes. Radio de acción                             | Sin valoración                    |   |
| 4. Interés comunitario                                 | Organización comunitaria existente: grupos comités, cooperativas   | 3.25                              |   |
| 5. Conocimiento de potencialidades                     | Potencialidades comunitarias identificadas   | 4                                 |   |
| 6. Potencial de alianza con sector privado empresarial | Evidencia de interés previa de invertir en el municipio  | 3.25                              |   |

Fuente: Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, CRS, *Proceso de construcción de Planes de Desarrollo Comunitario* (2017)

## Anexo 2 - Proceso de visitas de observación a comunidades preseleccionadas



## Anexo 3 - Estructura de Plan de Desarrollo Comunitario

| Secciones   | Descripción   |
|---|---|
| Carátula  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los logos del proyecto</li> <li>- Nombre: Plan de Desarrollo Comunitario</li> <li>- Nombre de la comunidad, municipio, departamento</li> <li>- Nombre del proyecto</li> <li>- Fecha</li> </ul>   |
| Índice  | Contenidos del PDC  |
| Presentación  | Una pequeña explicación de por qué se hizo el PDC   |
| <b>CAPITULO I CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNIDAD</b>               |   |
| Información general de la comunidad                             | Su descripción geográfica, colindancias, distancias, y la descripción de la población, cuántos habitantes, mujeres, hombres, jóvenes, etc.  |
| Resumen de diagnóstico  | <p>Un resumen de los resultados del diagnóstico tomando en cuenta los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirada desde los hogares</li> <li>• Mirada desde la comunidad               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ámbito histórico                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quiénes somos?</li> <li>- ¿Cómo estamos?</li> </ul> </li> <li>o Ámbito económico</li> <li>o Ámbito ambiental</li> </ul> </li> </ul> |
| Análisis de problemas y necesidades                             | Una descripción del análisis y priorización de los problemas y necesidades de la comunidad.   |
| Análisis FODA   | El resultado del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la comunidad.   |
| Análisis de los grandes cambios                                 | El resultado del análisis de los grandes cambios que se podrían dar en el mundo en los próximos años.   |
| <b>CAPITULO II PLANTEAMIENTO DEL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD</b> |   |
| Visión del desarrollo comunitario                               | El sueño de futuro que tiene la comunidad   |
| Resumen de propuestas de proyectos priorizados                  | El listado de los proyectos priorizados y acordados por la comunidad.   |
| Descripción de propuestas priorizadas                           | Una descripción de las propuestas de proyectos priorizados, como un pequeño perfil de proyecto, distribuidos en corto, mediano y largo plazo.   |
| Banco de propuestas   | En caso de que existan propuestas de proyectos no priorizadas, pueden quedar en un listado que podría servir en algún momento.  |
| <b>ANEXOS</b>   |   |
| Copia de actas  | Acta de aprobación de inicio y aprobación del proceso de formulación del plan (2 actas).  |
| Resumen de metodología de planificación                         | Cómo se hizo el trabajo de planificación en la comunidad  |
| Mapa o croquis de la comunidad                                  | El mapa o croquis utilizado en el diagnóstico   |
| Listado de participantes  | Copia de los listados de las personas que participaron en las reuniones y talleres.   |
| Fotografías de las actividades realizadas                       | Fotos de las actividades que se hicieron para tener el plan de desarrollo   |







Para conocer más sobre el Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, visite el sitio web: <https://proyectocld.org/>

**Información de contacto**

Oficina de Democracia y Gobernanza  
USAID Guatemala  
Km. 6.5 Final Boulevard Los Próceros  
Santa Catarina Pinula, Guatemala  
Tel: (502) 2422-4000

Catholic Relief Services  
Diagonal 6 11-97, zona 10,  
Edificio Centro InterNaciones Of. 201  
Ciudad de Guatemala, Guatemala  
Tel: (502) 2362-2173