



# PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO BASADA EN LA COMUNIDAD

Basado en la experiencia  
y el aprendizaje del  
Proyecto Comunidades  
Liderando Su Desarrollo  
en Guatemala



DOCUMENTO DE  
ORIENTACIÓN



# PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO BASADA EN LA COMUNIDAD

Basado en la experiencia y el aprendizaje del  
Proyecto Comunidades Liderando Su Desarrollo  
en Guatemala

DOCUMENTO DE ORIENTACIÓN



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



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

Esta guía, es posible gracias al generoso apoyo del Pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de esta guía es responsabilidad de Catholic Relief Services a través del Proyecto CLD y no necesariamente reflejan el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	7
Planificación del desarrollo basada en la comunidad y estándares de calidad de programa	10
Planificación del desarrollo basada en la comunidad: Paso a paso	13
Paso 1: Prepararnos	17
Paso 2: Comprender nuestro pasado y nuestro presente	21
Paso 3: Priorizar y comprender nuestros retos y oportunidades	25
Paso 4: Desarrollar un plan de acción	29
Paso 5: Reunirlo todo en un plan	33
Paso 6: Compartir el plan ampliamente	37
Paso 7: Utilizar el plan para movilizar recursos para proyectos prioritarios	41
Paso 8: Monitorear los avances, aprender y adaptarse	45
Orientación operativa y presupuestaria	49



# Introducción

En el período de siete años entre 2016 y 2023, USAID y CRS implementaron el Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo (CLD). Este proyecto trabajó intensamente con más de 200 comunidades rurales del altiplano occidental de Guatemala, fomentando sus capacidades para liderar un proceso altamente participativo e integrador con el fin de definir una visión para su desarrollo a largo plazo y luego movilizar recursos para responder a sus principales prioridades de desarrollo. El Proyecto CLD facilitó una planificación del desarrollo basada en la comunidad que dio lugar a 203 Planes de Desarrollo Comunitario, que representan colectivamente la participación de 27,652 miembros de la comunidad (38% mujeres), la realización de 627 grupos focales y 378 reuniones de asambleas comunitarias y más de US\$325,000 en contribuciones de apalancamiento comunitario (teniendo en cuenta el tiempo que invirtieron los miembros de la comunidad en el proceso). Paralelamente, más de 3,500 líderes comunitarios (tanto oficiales como informales) participaron en un programa de formación destinado a reforzar sus capacidades para dirigir la planificación del desarrollo basada en la comunidad y, posteriormente, diseñar y gestionar proyectos que respondan a los Planes de Desarrollo Comunitario.

Una vez finalizados, los Planes de Desarrollo Comunitario se convirtieron colectivamente en la hoja de ruta de los esfuerzos de movilización de recursos del CLD. El proyecto registró 762 proyectos finalizados que respondían a las prioridades definidas por la comunidad, beneficiando directamente a 17,796 hogares. Lo más importante es que las comunidades utilizaron sus Planes de Desarrollo Comunitario para influir en la inversión pública y privada de acuerdo con sus propias prioridades. Se registró un total de US\$46.5 millones en contribuciones en efectivo y en especie del sector privado (56%), el sector público (28%), las propias comunidades (10%) y la cooperación internacional (6%) para ejecutar los Planes de Desarrollo Comunitario. Los planes fueron una herramienta de movilización de recursos tan eficaz que los esfuerzos colectivos promovidos por el proyecto lograron US\$1.29 en recursos apalancados por cada US\$1 de inversión de USAID.

Una alianza con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República de Guatemala (SEGEPLAN) ha llevado a SEGEPLAN a adoptar la metodología y las herramientas de CLD para la planificación comunitaria del desarrollo como parte de su propio conjunto de recursos de planificación. Anteriormente, SEGEPLAN ofrecía metodologías y herramientas para los procesos de planificación desde el nivel nacional hasta el municipal, pero carecía de orientaciones de este tipo para el nivel comunitario. La adopción de la metodología y las herramientas por parte de SEGEPLAN es también un medio para que la planificación del desarrollo a nivel comunitario llegue formalmente a los niveles superiores de gobierno para la planificación del desarrollo y la toma de decisiones con respecto a la inversión de recursos públicos.

PASO  
1PASO  
2PASO  
3PASO  
4PASO  
5PASO  
6PASO  
7PASO  
8

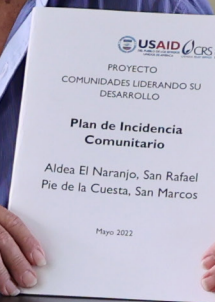
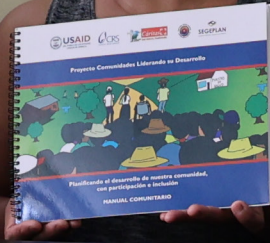
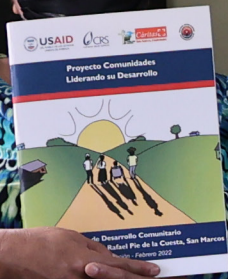
Uno de los principales retos de la metodología de planificación del desarrollo basada en la comunidad utilizada por CLD fue la importante inversión de tiempo requerida por el personal del proyecto, los líderes comunitarios y otros participantes en el proceso. El propósito de este documento de orientación es presentar un proceso simplificado para la planificación del desarrollo basada en la comunidad que pueda aplicarse razonablemente en cuatro meses o menos (requiriendo así menos recursos para su ejecución) y que adopte un enfoque “suficientemente bueno” para la creación de consenso sobre las prioridades comunitarias necesarias para catalizar el desarrollo sostenible de la comunidad. Este documento de orientación se ha elaborado a partir de las lecciones aprendidas sobre el terreno, teniendo en cuenta los elementos más valorados por las comunidades, las estrategias para mantener altos niveles de interés y participación comunitarios y las oportunidades de optimizar y, aun así, obtener productos de alta calidad. Como tal, este documento de orientación esboza una metodología de planificación del desarrollo basada en la comunidad que se adapta a partir del aprendizaje del Proyecto CLD. A lo largo del documento se ofrecen enlaces a manuales, herramientas y ejemplos<sup>1</sup>, en el entendimiento de que las y los usuarios de este documento de orientación los adaptarán a diferentes contextos y oportunidades.

Este documento de orientación está dirigido principalmente a 1) personal sénior técnico y de *business development* con interés en orientación práctica sobre la incorporación de la planificación del desarrollo basada en la comunidad en futuras propuestas y estrategias, y 2) personal técnico encargado de aplicar y adaptar la orientación a las necesidades de una población en particular, un enfoque sectorial, etc. El resto de este documento está dedicado a describir los vínculos entre la planificación del desarrollo basada en la comunidad y los estándares de calidad de programa de CRS, la orientación paso a paso para implementar el proceso y la orientación operativa y presupuestaria.

---

<sup>1</sup> Algunos manuales, herramientas y ejemplos de CLD están disponibles únicamente en español.





# Planificación del desarrollo basada en la comunidad y estándares de calidad de programa

La esencia de la planificación del desarrollo basada en la comunidad descansa en cuatro principios básicos que ponen en práctica los correspondientes [estándares de calidad de programa](#) implementados por CRS. Como tal, este enfoque sirve como ejemplo práctico de cómo poner en práctica estos estándares.



## Cohesión social

La planificación del desarrollo basada en la comunidad es una oportunidad fundamental para construir la cohesión social dentro de la comunidad estableciendo un mecanismo a través del cual los diferentes grupos sociales estén abiertos a expresar sus perspectivas y a escuchar las de los demás. Asimismo, la planificación del desarrollo basada en la comunidad debe orientarse a tender puentes entre la comunidad y los aliados públicos y privados para dotar a la comunidad de las relaciones necesarias para perseguir su visión del desarrollo a largo plazo. Como tal, el proceso de planificación está diseñado para situar las relaciones humanas en el centro, fomentando la orientación hacia el bien común de la comunidad.

En la práctica, el nivel de compromiso de las familias con el éxito de la ejecución de los proyectos prioritarios de la comunidad suele ser muy alto; las mejoras resultantes en el bienestar familiar y en la cohesión social dentro de la comunidad son factores importantes que arraigan a las familias en sus comunidades a largo plazo.



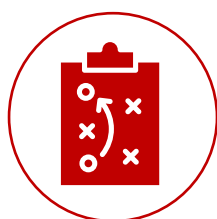
## Igualdad e inclusión

Cada comunidad representa una población única en cuanto a cultura, historia, lengua y factores socioeconómicos. Y dentro de cada comunidad hay una diversidad de individuos con experiencias y perspectivas diferentes y necesidades y recursos únicos. El enfoque de CLD pretende aprovechar las características únicas de cada comunidad y promover la comprensión de que la diversidad dentro de la comunidad es un activo que se optimiza con mecanismos genuinos de participación inclusiva en los procesos de planificación comunitaria. El acceso equitativo al proceso de planificación por parte de mujeres, jóvenes y otros grupos marginados y vulnerables, mediante la participación directa o la representación responsable, es fundamental para obtener resultados de calidad.



## Liderazgo local

La planificación del desarrollo basada en la comunidad se fundamenta firmemente en la creencia de que la comunidad es la unidad social mejor preparada para definir y perseguir su visión del desarrollo. En este sentido, el Proyecto CLD ofreció herramientas y apoyo con facilitación, con el objetivo de preparar a diversos líderes comunitarios con los conocimientos y habilidades necesarios para continuar el trabajo a largo plazo. La planificación del desarrollo basada en la comunidad fomenta el liderazgo local para la acción, la rendición de cuentas y los resultados.



## Enfoque estratégico

El enfoque de CLD de la planificación del desarrollo basada en la comunidad es holístico por diseño, y anima a las comunidades a mirar más allá de la primera capa de necesidades y oportunidades que quizá sean las más fáciles de identificar y explorar las necesidades de los grupos marginales y vulnerables, las oportunidades que aún no se han capitalizado plenamente y los riesgos en evolución que pueden ser más difíciles de comprender. El proceso de planificación del desarrollo basada en la comunidad pretende permitir a cada comunidad explorar quiénes son como comunidad, cómo está la comunidad en la actualidad e imaginar la comunidad que quieren ser en el futuro. De este modo, el proceso ayuda a las comunidades a abordar las cuestiones prioritarias necesarias para lograr un cambio positivo sostenible en el contexto local.

PASO  
1

PASO  
2

PASO  
3

PASO  
4

PASO  
5

PASO  
6

PASO  
7

PASO  
8



# Planificación del desarrollo basada en la comunidad: Paso a paso

En esta sección se describe cada una de las tres etapas y los ocho pasos del proceso de planificación del desarrollo basada en la comunidad, incluyendo el objetivo, la descripción, los productos, el tiempo estimado para las actividades clave, las lecciones aprendidas de CLD, recomendaciones y consejos y enlaces a CLD y enlaces a otros guías y ejemplos para cada paso. Tenga en cuenta que los proyectos e iniciativas actuales o futuros tendrían que 1) adaptar las guías metodológicas detalladas existentes o desarrollar nuevas para cada paso y validar estas guías en campo; y 2) adaptar el formato existente o desarrollar uno nuevo que se utilizará para presentar el plan de cada comunidad y validar el formato. Lo ideal sería que un proyecto o iniciativa trabajara inicialmente con un pequeño número de comunidades para poner a prueba la metodología general, las guías metodológicas detalladas por pasos y el formato del plan, para permitir que el equipo del proyecto incorpore los ajustes necesarios antes de poner en marcha el proceso con un grupo más grande de comunidades. Es fundamental que el personal de campo que facilitará el proceso y acompañará a las comunidades tenga robustas capacidades de facilitación. Estos miembros del personal deben participar en ejercicios de simulación y sesiones de práctica para todos los pasos del proceso, de modo que estén bien preparados para la importante tarea de apoyar a las comunidades.

En general, CLD trabajó con comunidades rurales<sup>2</sup> reconocidas como unidades administrativas por el Instituto Nacional de Estadística del Gobierno de Guatemala. Sin embargo, CLD considera que el proceso de planificación del desarrollo basada en la comunidad puede utilizarse con comunidades que no son unidades administrativas gubernamentales, incluidos grupos de personas vinculadas entre sí por razones étnicas, religiosas, culturales o de otro tipo. Trabajar con comunidades reconocidas como unidades administrativas puede ser más estratégico a efectos de planificación y alineación con los recursos públicos.

---

<sup>2</sup> Las comunidades CLD incluyen una serie de unidades administrativas, clasificadas según el tamaño de la población y su ubicación. El tamaño de las comunidades CLD oscila entre 100 y más de 6,000 habitantes, siendo el tamaño medio de aproximadamente 1,000 personas.

El proceso de planificación del desarrollo basada en la comunidad se organiza de la siguiente manera:

PASO  
1

**ETAPA 1: EVALUACIÓN** incluye tres pasos, empezando con las acciones preparatorias en la comunidad y continuando con la evaluación por parte de la comunidad de su pasado y presente, incluidos los retos y oportunidades actuales para priorizar las acciones. Esta fase dura aproximadamente de nueve a doce días por comunidad.<sup>3</sup>



Prepararnos

Comprender  
nuestro pasado y  
nuestro presentePriorizar y comprender  
nuestros retos y  
oportunidadesPASO  
2PASO  
3PASO  
4PASO  
5PASO  
6PASO  
7PASO  
8

**ETAPA 2: PLANIFICACIÓN** incluye tres pasos, que comienzan con la elaboración de un plan de acción y continúan con la preparación del documento digital del plan y la obtención de la aprobación oficial de la comunidad. Esta etapa dura aproximadamente entre siete y nueve días por comunidad. Esta etapa concluye el periodo de planificación central de este proceso (el periodo de planificación central abarca los seis pasos de las Etapas 1 y 2 que llevan a la comunidad a tener su plan aprobado).

Desarrollar un  
plan de acciónReunir todo  
en un planCompartir el plan  
ampliamente

**ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN** incluye dos pasos centrados en la utilización del plan para movilizar recursos para la ejecución de los proyectos prioritarios, así como en el monitoreo, el aprendizaje y la adaptación en función de los avances. La estimación de tiempo para esta etapa es variable, dado que estos pasos representan acciones a largo plazo por parte de la comunidad (que pueden ser apoyadas y acompañadas a más corto plazo según sea factible por el proyecto o iniciativa).

Utilizar el plan para  
movilizar recursos para  
proyectos prioritariosMonitorear los avances,  
aprender y adaptarse

<sup>3</sup> Consulte la sección [Orientación operativa y presupuestaria](#) para más detalles sobre las estimaciones de tiempo.

# Planificación del desarrollo basada en la comunidad

## ETAPA 1: EVALUACIÓN



## ETAPA 2: PLANIFICACIÓN



## ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN



# DE DESARROLLO COMUNITARIO



## PROYECTO COMUNIDADES LIDERANDO SU DESARROLLO



### Presentación

Los planes de desarrollo comunitario realizados en las 69 comunidades del departamento de Huehuetenango fueron construidos con participación de todas y todos, fueron construidos con participación del Consejo Comunitario de Desarrollo, haciendo valer su función que establece el artículo 14 de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (decreto 11-2002) de "Formular las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de las comunidades, con base en la priorización de sus necesidades, problemas y soluciones para su incorporación en las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio" apoyado por el Sistema Nacional de Consejos Comunitarios de Desarrollo con participación ciudadana.

- II
- III
- VII
- VIII
- IX
- X
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31
- 32
- 33
- 34
- 35
- 36
- 37
- 38
- 39
- 40
- 41
- 42





# ETAPA 1: EVALUACIÓN

## PASO 1: PREPARARNOS



**Objetivo:** Preparar el escenario para que la comunidad participe en el proceso de planificación del desarrollo basada en la comunidad.



**Descripción:** Las y los líderes comunitarios y todos los grupos de la comunidad que deberían tener voz en la planificación del desarrollo son informados sobre la iniciativa y toman la decisión de participar en el proceso. Se determina un grupo central para dirigir el proceso, que acepta sus funciones y responsabilidades y se compromete a trabajar con toda la comunidad. También se motiva a las autoridades gubernamentales a involucrarse con el proceso. Con el CLD, el Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE) de cada comunidad asumió el liderazgo del proceso de planificación del desarrollo basada en la comunidad.

PASO  
1

PASO  
2

PASO  
3

PASO  
4

PASO  
5

PASO  
6

PASO  
7

PASO  
8

Productos	Tiempo estimado para las actividades clave	Tiempo total requerido* de un técnico de planificación para cada comunidad
Creación de un <b>mecanismo de participación</b> y funciones y responsabilidades acordadas	Reunión con líderes de la comunidad y/o asamblea general de la comunidad: 2 a 3 horas  Reunión con el personal técnico del gobierno local: 1 hora	2 a 3 días  Incluye el trabajo de preparación, el tiempo de viaje, el tiempo en la comunidad y la sistematización de los resultados. Consulte la sección <a href="#">Orientación operativa y presupuestaria</a> para más detalle sobre las estimaciones de tiempo.
<b>Mapa de actores</b> incluidos los miembros de la comunidad y el personal de la administración local que sean relevantes para el proceso de planificación	Reunión con líderes comunitarios: 2 horas	



**Lecciones aprendidas de CLD:** Al inicio de su proceso de planificación del desarrollo comunitario, el Proyecto CLD estableció varias condiciones que debían cumplirse para que la comunidad iniciara su proceso de planificación. A modo de ejemplo, una de estas condiciones era la formación de una Comisión de Planificación que funcionara bajo la estructura del COCODE, para dirigir el

proceso de planificación. Sin embargo, el equipo del proyecto aprendió que la creación de esta comisión añadía poco valor y que el COCODE prefería dirigir el proceso directamente. Basándose en estas enseñanzas, el Proyecto CLD recomienda optimizar la preparación a nivel comunitario para centrarse en los dos productos descritos anteriormente. En Guatemala, el “grupo central” sería en la mayoría de los casos el COCODE o una de sus comisiones establecidas, mientras que los grupos focales y otras actividades incluirían a representantes de diferentes grupos sociales de la comunidad.

Simultáneamente al proceso de planificación del desarrollo basada en la comunidad, el Proyecto CLD puso en marcha dos procesos complementarios:

- Un Plan Estratégico de Comunicación, incluida una estrategia de cambio social y de comportamiento, que pretendía abrir las oportunidades de participación en el COCODE y otras estructuras de liderazgo comunitario a personas tradicionalmente excluidas (sobre todo mujeres y jóvenes) y promover la importancia de la voz de cada miembro de la comunidad en el proceso de planificación. Esta estrategia fue fundamental para garantizar que el proceso de planificación fuera realmente participativo e integrador, y que los planes resultantes reflejaran las prioridades de toda la comunidad.
- Un programa de fortalecimiento de capacidades diseñado para las y los líderes comunitarios, tanto oficiales como informales, con el fin de prepararlos para desempeñar un fuerte papel de liderazgo en el proceso de planificación, en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto, así como en la movilización de recursos. Dada la rotación de los líderes oficiales de la comunidad, el equipo de CLD se percató de la importancia de seguir reforzando las capacidades de los líderes comunitarios a lo largo de la ejecución del proyecto.



## Recomendaciones y consejos:

- CLD recomienda identificar de dos a tres facilitadores comunitarios para cada comunidad. Las/los facilitadores comunitarios son miembros o líderes de la comunidad que reciben formación adicional para apoyar y co-facilitar el proceso de planificación bajo la orientación del personal del proyecto. Consulte la sección *Orientación operativa y presupuestaria* más adelante para una descripción básica de la función y el perfil de la persona candidata. El apoyo de las y los facilitadores comunitarios puede reducir la cantidad de tiempo que el personal del proyecto debe dedicar al proceso de planificación en cada comunidad y se convierte en recurso sostenible para la planificación del desarrollo comunitario, el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto y los esfuerzos de movilización de recursos.
- CLD recomienda trabajar con la estructura de liderazgo existente en la comunidad. Dada la importancia de la planificación del desarrollo basada en la comunidad, este proceso tiende a tener prioridad en la agenda del grupo durante el periodo de planificación central. Por lo general, los COCODE pudieron dedicar de dos a tres horas semanales (o el tiempo equivalente a lo largo de un mes) al proceso.



## Enlaces a guías y ejemplos:



[Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión: Manual Comunitario, Primera parte: ¿Por qué es importante nuestra comunidad?, pp. 9-16, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2018.](#)



[Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión: Herramientas y Guías, Herramienta No.1 Formación de Comisión de Planificación Comunitaria, pp. 5-11, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2018.](#)



[Nuestra Experiencia en los Planes de Desarrollo Comunitario, Sección I: Poniendo en marcha nuestros planes de desarrollo, pp. 9-19, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2023.](#)



[Plan Estratégico de Comunicación de CLD, pp. 18-25, CRS, 2021.](#)



[Guía para Facilitar Gestión del Riesgo de Desastres Dirigida por la Comunidad, Proceso 1: Creación de fundamentos, CRS, 2017.](#)

 PASO  
1

 PASO  
2

 PASO  
3

 PASO  
4

 PASO  
5

 PASO  
6

 PASO  
7

 PASO  
8



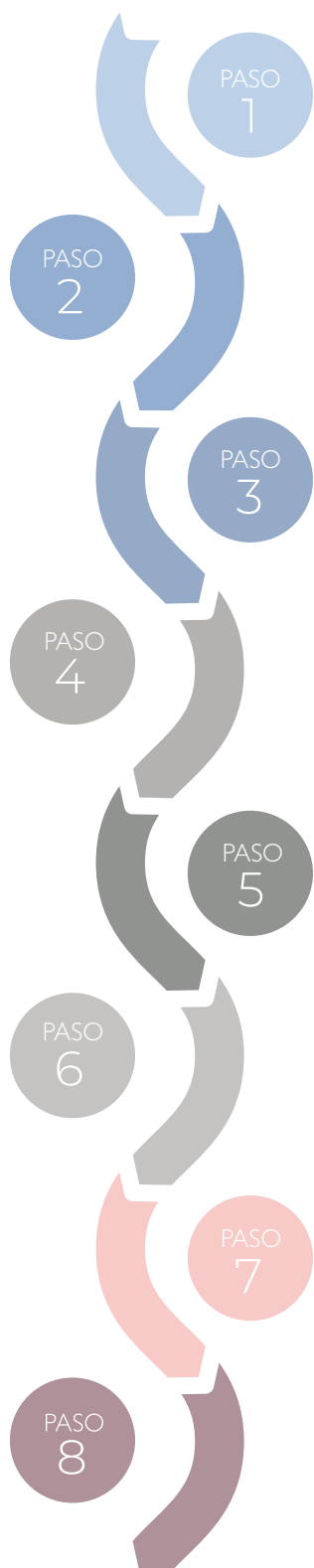
Miguel

[Name tag on woman in green top]

Órgano de Coordinación del COCODE

# ETAPA 1: EVALUACIÓN

## PASO 2: COMPRENDER NUESTRO PASADO Y NUESTRO PRESENTE



**Objetivo:** Desarrollar un conocimiento común de la historia de la comunidad y de su situación actual.



**Descripción:** Este paso pretende responder a dos preguntas principales: *¿Quiénes somos?* y *¿Cómo estamos?*

Para responder a la pregunta *¿Quiénes somos?*, el proceso recurre a las y los ancianos de la comunidad, que son capaces de explicar la fundación de la comunidad, los momentos clave de la historia de la comunidad y cualquier otro acontecimiento que haya influido en el desarrollo a largo plazo de la comunidad.

Para responder a la pregunta *¿Cómo estamos?*, el personal del proyecto y las/los facilitadores comunitarios recopilan toda la información primaria y secundaria disponible sobre demografía, medios de subsistencia, salud y nutrición, educación, etc., así como mapas, fotos u otros recursos, a nivel municipal y comunitario. Esta información contextual se consolida y se presenta a los grupos focales de manera que la comunidad pueda entenderla fácilmente. Luego, los grupos de discusión reflexionan sobre esta información y añaden aportaciones y contexto. A partir de ahí, los grupos focales hacen aportaciones para elaborar un perfil descriptivo holístico de la comunidad, analizando ámbitos como la cohesión social, los recursos naturales y el medio ambiente, el desarrollo económico y los servicios e infraestructuras domésticos y comunitarios.

 PASO  
1

 PASO  
2

 PASO  
3

 PASO  
4

 PASO  
5

 PASO  
6

 PASO  
7

 PASO  
8

Productos	Tiempo estimado para las actividades clave	Tiempo total requerido* de un técnico de planificación para cada comunidad
<b>Historia documentada</b> de la comunidad, incluyendo cómo se fundó, una cronología con los momentos clave de la historia, etc.	Entrevistas semiestructuradas con ancianos seleccionados y debate en grupos de discusión mixtos: 3 horas en total Redacción del resumen: 1 hora	4 a 5 días  Incluye el trabajo de preparación, el tiempo de viaje, el tiempo en la comunidad y la sistematización de los resultados. Consulte la sección <a href="#">Orientación operativa y presupuestaria</a> para más detalle sobre las estimaciones de tiempo.
<b>Información contextual consolidada de fuentes primarias y secundarias</b> (demografía, medios de subsistencia, salud y nutrición, educación, mapas, fotos, etc.)	Revisión documental y visitas a organizaciones locales para obtener información secundaria: 1 a 2 días por comunidad.	
<b>Perfil descriptivo de la comunidad</b> , explorando 1) la cohesión social, 2) los recursos naturales y el medio ambiente, 3) el desarrollo económico y 4) los servicios e infraestructuras domésticos y comunitarios.	Debates en grupos focales (garantizando espacios adecuados para la participación de mujeres y jóvenes): 3 horas en total  Redacción del resumen: 2 horas	



**Lecciones aprendidas de CLD:** El proyecto CLD invirtió más tiempo recursos en este paso que en cualquier otro, principalmente porque se utilizó una robusta encuesta de hogares para recopilar datos de una muestra representativa (esta decisión se tomó principalmente porque no se disponía de un estudio de línea de base del proyecto y el último censo nacional se había realizado hacía más de 15 años). En el futuro, el equipo de CLD recomienda utilizar la información primaria y secundaria disponible, en lugar de recopilar información primaria adicional a través de encuestas de hogares.

También es importante señalar que uno de los elementos del proceso de planificación más valorados por las comunidades es el relato de la historia de la comunidad. En muchos casos, esta historia no estaba documentada ni era muy conocida, y las personas jóvenes, en particular, apreciaron que sus mayores les contaran su historia.



## Recomendaciones y consejos:

- Si un equipo de diseño o ejecución pretende incorporar la planificación del desarrollo basada en la comunidad en el diseño de un proyecto con un enfoque sectorial particular, sería importante estratificar el enfoque sectorial en los tres productos descritos en este paso. Por ejemplo, si existe un interés particular en comprender los retos a los que se enfrenta la comunidad en relación con el cambio climático, las áreas de análisis y la guía metodológica de cada producto deberán ajustarse en consecuencia. Los pasos siguientes de este proceso se basan en las áreas definidas en este paso.
- Las invitaciones personalizadas a miembros específicos de la comunidad para participar en las sesiones de los grupos focales fueron una buena forma de garantizar la inclusión de dichos miembros, quienes ofrecen una perspectiva valiosa sobre temas específicos.
- Antes de iniciar este paso, finalice el formato y cualquier orientación para preparar el documento del plan. Esto ayudará al personal del proyecto a comprender claramente la documentación necesaria de cada producto. Véase el paso 5 para más detalles.



## Enlaces a guías y ejemplos:



[Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión: Manual Comunitario, Segunda parte: Planificando el desarrollo comunitario, pp. 17-25, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2018.](#)



[Planes de Desarrollo Comunitario: Un plan del presente para construir el futuro, Sección 3.2.2 Diagnostico comunitario, pp. 15-18, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2021.](#)



[Guía para Facilitar Gestión del Riesgo de Desastres Dirigida por la Comunidad, Proceso 4: Comprender el pasado, presente y futuro, CRS, 2017.](#)

 PASO  
1

 PASO  
2

 PASO  
3

 PASO  
4

 PASO  
5

 PASO  
6

 PASO  
7

 PASO  
8



Proyecto Comunidades Liderando Su Desarrollo

Diago

REFERENCIAL  
Delimitación Nubeaz



Con el apoyo de:

Organización Comunitaria  
Cetzac, Cunén, Quiché, 2,019



# ETAPA 1: EVALUACIÓN

## PASO 3: PRIORIZAR Y COMPRENDER NUESTROS RETOS Y OPORTUNIDADES



**Objetivo:** Priorizar y construir un entendimiento compartido de los retos y oportunidades más importantes para toda la comunidad.



**Descripción:** En este paso, la comunidad comienza a responder a la pregunta *¿Hacia dónde vamos?* Se trata de organizar grupos focales para realizar un análisis participativo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de cada área definida en el paso 2. En el caso de CLD, esto significó organizar un grupo focal para fundamentar el análisis del desarrollo económico y los recursos naturales y el medio ambiente, y otro grupo focal para fundamentar el análisis de la cohesión social y los servicios e infraestructuras comunitarios y domésticos. Los miembros de la comunidad y los invitados especiales (por ejemplo, el extensionista agrícola de la comunidad o una maestra o un maestro de la escuela local) que tenían una buena perspectiva que ofrecer al análisis fueron invitados al grupo focal más relevante para sus intereses y experiencia. Una vez concluidos estos análisis, los grupos focales utilizaron criterios definidos para realizar un ejercicio de priorización y recomendar qué retos y oportunidades debían abordarse de forma prioritaria. En el caso del CLD, las prioridades solían validarse después en una asamblea general de la comunidad.

PASO  
1PASO  
2PASO  
3PASO  
4PASO  
5PASO  
6PASO  
7PASO  
8

Productos	Tiempo estimado para las actividades clave	Tiempo total requerido* de un técnico de planificación para cada comunidad
<b>Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)</b> de cada área utilizada en la etapa 2 y <b>priorización preliminar de retos y oportunidades.</b>	Debates en grupos focales: 1 sesión mixta de 1 hora cada una centrada en cada área, complementada con 1 sesión de grupos sólo de mujeres y sólo de jóvenes de 1 hora cada uno (6 horas en total).  Redacción del resumen: 3 horas	3 a 4 días  * Incluye el trabajo de preparación, el tiempo de viaje, el tiempo en la comunidad y la sistematización de los resultados. Consulte la sección <a href="#">Orientación operativa y presupuestaria</a> para más detalle sobre las estimaciones de tiempo.
<b>Lista de prioridades</b> acordadas para el desarrollo comunitario	Asamblea general comunitaria: 2 horas  Redacción del resumen: 1 hora	



**Lecciones aprendidas de CLD:** Las comunidades apoyadas por CLD

fueron capaces de identificar muchos retos y oportunidades importantes, y priorizar los más importantes no es fácil. Los Planes de Desarrollo Comunitario elaborados en el marco de CLD son documentos extensos, en parte porque las comunidades incluyeron, en promedio, 15 acciones estratégicas que respondían a sus prioridades. Si el proyecto hubiese instado a las comunidades a llevar a cabo un proceso de priorización más sólido, los propios planes podrían haber sido más estratégicos y el proyecto podría haber estado mejor equipado posteriormente para comprender cómo priorizar las inversiones y los esfuerzos del proyecto para responder a las prioridades de la comunidad.

Realizar el ejercicio de analizar diversos aspectos de la vida y el bienestar de la comunidad (las cuatro áreas descritas en el paso 2) empuja a las y los participantes a pensar de forma holística, dando espacio para analizar cuestiones importantes que, de otro modo, podrían no incluirse en conversaciones relevantes para el desarrollo a largo plazo de la comunidad. Del mismo modo, analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (y no sólo los problemas) permite poner todos los factores sobre la mesa antes de tomar decisiones importantes sobre las prioridades. Una buena facilitación de los grupos focales es clave para motivar la participación y ayudar a los grupos a llegar a un consenso sobre las prioridades. Es especialmente importante llegar a una articulación clara del reto o la oportunidad, incluida su naturaleza, a quién afecta más (o quién podría beneficiarse), dónde y cuándo es más grave (o relevante), etc.



## Recomendaciones y consejos:

- Al formular los retos y las oportunidades, cuanto más específicos sean, más fácil será la planificación de la acción en el siguiente paso.
- Anime a la comunidad a priorizar no más de dos o tres retos u oportunidades por área. Tras esta priorización inicial, las y los participantes podrían revisar las prioridades de cada área y hacer una segunda priorización general, para llegar a un número más manejable. Tenga en cuenta que limitar demasiado podría dar lugar a centrarse en las prioridades de las y los líderes oficiales; dejar un poco más de espacio para las prioridades de otros grupos. Considere la posibilidad de incorporar un ejercicio de votación anónima (véase la técnica de votación tipo tabla o bolsillo en los recursos que figuran a continuación) para determinar las principales prioridades y evitar que las y los participantes se vean influidos por los líderes u otros miembros influyentes de la comunidad). Las prioridades se convierten en la base de la planificación de la acción, por lo que el proceso restante y el subsiguiente documento del plan aumentarán en esfuerzo y tamaño con cada prioridad adicional de la lista.



## Enlaces a guías y ejemplos:



[Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión: Manual Comunitario, Segunda parte: Planificando el desarrollo comunitario, p. 28, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2018.](#)



[Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión: Herramientas y Guías, Formato de priorización de problemas y necesidades, p. 39, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2018.](#)

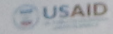
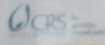


[Guía para Facilitar Gestión del Riesgo de Desastres Dirigida por la Comunidad, Proceso 6: Priorización de desafíos & Recurso R: Técnica de votación tipo tabla o bolsillo, CRS, 2017.](#)

# INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

Con el apoyo de:  

## XETZAC

Con el apoyo de:  

Fortalecer las capacidades del  
Órgano de Coordinación del  
COCODE sobre la naturaleza,  
principios y sus funciones.

Con el apoyo de:  

4 OBJETIVO  
Asesorar a líderes  
sobre la importancia de  
las reuniones de  
desarrollo  
comunitario



## ORGANIZACIÓN

Con el apoyo de:  



# ETAPA 2: PLANIFICACIÓN

## PASO 4: DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN



**Objetivo:** Preparar una visión y un plan de acción de desarrollo comunitario para responder a las prioridades definidas.



**Descripción:** La comunidad lleva a cabo un ejercicio para visualizar colectivamente el cambio que quiere lograr y describe la visión de desarrollo de la comunidad para el periodo del plan. El periodo de los Planes de Desarrollo Comunitario de CLD es de diez años. La comunidad también elabora y acuerda un plan de acción que servirá a los líderes comunitarios para orientar sus acciones año tras año, incluso cuando cambie el liderazgo durante el periodo del plan. En Guatemala, el formato utilizado para el plan de acción no está prescrito por SEGEPLAN (dado que no se trata de un plan de inversión), sino que es una herramienta que debe orientarse al nivel comunitario.

PASO  
1

PASO  
2

PASO  
3

PASO  
4

PASO  
5

PASO  
6

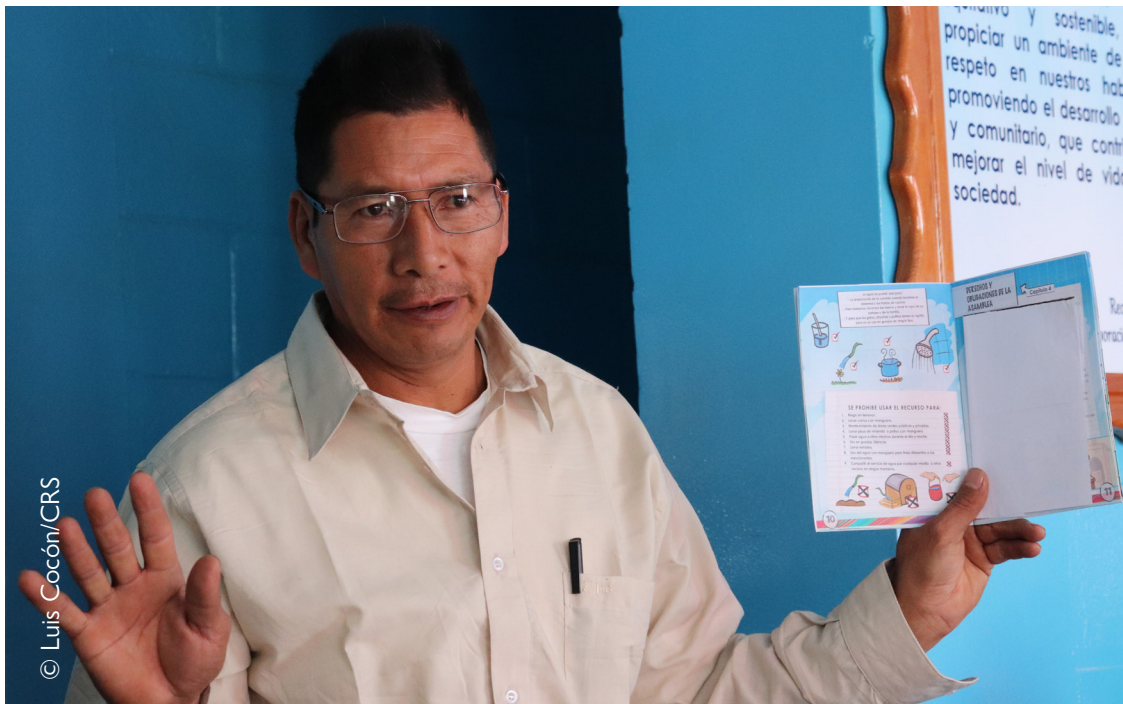
PASO  
7

PASO  
8

Productos	Tiempo estimado para las actividades clave	Tiempo total requerido* de un técnico de planificación para cada comunidad
La <b>visión de desarrollo</b> de la comunidad	Discusiones en grupos focales (garantizando espacios adecuados para la participación de mujeres y jóvenes): 2 horas en total  Redacción del resumen: 30 minutos	3 a 4 días  * Incluye el trabajo de preparación, el tiempo de viaje, el tiempo en la comunidad y la sistematización de los resultados. Consulte la sección <a href="#">Orientación operativa y presupuestaria</a> para más detalle sobre las estimaciones de tiempo.
<b>Plan de acción</b> , incluyendo una reflexión preliminar sobre cómo utilizar el plan para movilizar recursos externos	Debates en grupos focales (garantizando espacios adecuados para la participación de mujeres y jóvenes): 5 horas en total  Redacción del resumen: 2 horas	



**Lecciones aprendidas de CLD:** El formato y los términos empleados por CLD para la planificación de acciones resultaron excesivamente académicos para los destinatarios principales (comunidades y otros actores locales). Por ejemplo, términos como acciones estratégicas, viabilidad y sostenibilidad tendrían a confundirse o a interpretarse de distintas maneras. Por ello, el equipo de CLD aprendió que un formato sencillo con términos fáciles de entender es clave para este paso. Una vez más, la facilitación de este paso es fundamental para el desarrollo de un plan concreto y práctico.



© Luis Cacán/CRS



## Recomendaciones y consejos:

- CLD recomienda simplificar el formato del plan de acción para incluir los siguientes campos para cada prioridad: 1) solución (una o más por prioridad); 2) actividades (una o más por solución); 3) resultado(s) (por actividad); 4) líder (por actividad); 5) calendarización por año (por actividad); 6) actores externos que pueden apoyar (por solución). Este formato recomendado daría como resultado un plan de panorama completo para el periodo del plan, con la idea de que las y los líderes comunitarios puedan querer o necesitar desarrollar un plan de implementación más detallado para cada año (o el plazo que elijan).



## Enlaces a guías y ejemplos:



[Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión: Manual Comunitario, Segunda parte: Planificando el desarrollo comunitario, pp. 25-30, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2018.](#)



[Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión: Herramientas y Guías, Herramienta No. 6 Criterios de Priorización de Proyectos Comunitarios, pp. 35-41, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2018.](#)



[Ejemplo de Plan de Desarrollo Comunitario](#)



[Guía para Facilitar Gestión del Riesgo de Desastres Dirigida por la Comunidad, Proceso 8: Acordar soluciones & Proceso 9: Desarrollando un plan de acción, CRS, 2017.](#)

PASO  
1

PASO  
2

PASO  
3

PASO  
4

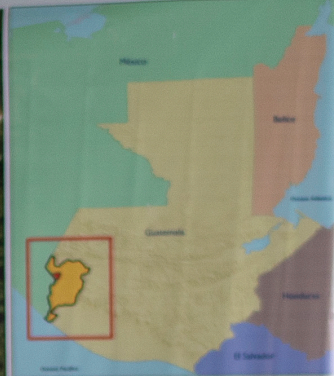
PASO  
5

PASO  
6

PASO  
7

PASO  
8

# COMUNIDADES LIDERANDO SU DESARROLLO



## Leyenda

- TIPO DE VIVIENDA**
  - Casa No Habitada
  - Casa Habitada
- INFRAESTRUCTURA COMUNITARIA**
  - Alcaldía Comunitaria
  - Escuela Oficial Rural Mixta
  - Iglesia Católica
- SECTORES DE LA COMUNIDAD**
  - Sector 1
  - Sector Cantón Centro
  - Sector 2

Escala de mapas 1:6,183  
Adaptado por: Asesores Técnicos y PEAL, Personal Social Caritas, San Marcos  
Elaborado por: Liderazgo y Autoridades Comunitarias  
Fecha: 05/09/2019





## ETAPA 2: PLANIFICACIÓN

### PASO 5: REUNIRLO TODO EN UN PLAN



**Objetivo:** Preparar un documento digital del plan para cada comunidad, que recoja los resultados de los pasos 2 a 4 del proceso de planificación del desarrollo basada en la comunidad.



**Descripción:** El personal del proyecto suele dirigir la preparación del documento digital del plan, resumiendo los resultados de la historia de la comunidad, la información primaria y secundaria consolidada, el perfil descriptivo de la comunidad, el análisis FODA por áreas, la lista de prioridades acordadas para el desarrollo de la comunidad, la visión de desarrollo de la comunidad y, por último, el plan de acción. Como se ha mencionado anteriormente, se recomienda preparar y validar cuidadosamente el formato del documento del plan en las primeras fases del proceso de planificación del desarrollo comunitario, de modo que haya una fuerte alineación entre el proceso y el documento del plan resultante.

PASO  
1

PASO  
2

PASO  
3

PASO  
4

PASO  
5

PASO  
6

PASO  
7

PASO  
8

Productos	Tiempo estimado para las actividades clave	Tiempo total requerido* de un técnico de planificación para cada comunidad
<b>Documento digital</b> del plan, utilizando un formato cuidadosamente desarrollado y validado	Preparación del documento: 3 días por documento del plan (o menos si el técnico de planificación ha preparado sistemáticamente las aportaciones para el plan durante los pasos 2 a 4)	3 días  * Incluye el trabajo de preparación, el tiempo de viaje, el tiempo en la comunidad y la sistematización de los resultados. Consulte la sección <a href="#">Orientación operativa y presupuestaria</a> para más detalle sobre las estimaciones de tiempo.



**Lecciones aprendidas de CLD:** CLD utilizó una metodología más elaborada para la planificación del desarrollo comunitario que dio lugar a planes con cantidades considerables de información y grandes planes de acción. Tal y como se ha descrito hasta ahora, el CLD recomienda optimizar la metodología, lo que también debería dar lugar a documentos de plan optimizados, que recojan únicamente la información esencial y resúmenes de los productos recomendados hasta el momento. Además, la evaluación final de CLD puso de manifiesto que muchos miembros de la comunidad no entendían su Plan de Desarrollo Comunitario, dado su nivel educativo en comparación con la presentación y el volumen del contenido del plan. Por ello, el documento del plan debe ser lo más sencillo posible y utilizar un lenguaje fácilmente comprensible para la comunidad.

En el caso de CLD, el personal del proyecto que aportaba sólidas habilidades de facilitación y experiencia en procesos de desarrollo comunitario no siempre era el mejor redactor. Además, dado el alcance de la iniciativa CLD (más de 200 planes), también fue necesario invertir en orientación y apoyo para garantizar el cumplimiento de normas de calidad. Por ello, CLD contrató a un consultor de confianza para que impartiera formación básica al personal del proyecto sobre normas de calidad y consejos adicionales de redacción y, posteriormente, realizara una comprobación final de control de calidad de cada uno de los documentos del plan.

CLD apoyó a las comunidades participantes en la elaboración, diseño e impresión de sus Planes de Desarrollo Comunitario. Aunque las comunidades participantes suelen tener un bajo nivel de alfabetización, la experiencia de CLD ha demostrado que la presentación profesional de los planes fue estratégica para los esfuerzos de movilización de recursos, dando credibilidad a los posteriores esfuerzos de incidencia de las y los líderes comunitarios.



## Recomendaciones y consejos:

- Se recomienda revisar detenidamente el formato del plan para garantizar que tenga un flujo lógico, evite repeticiones y abarque el contenido mínimo recomendado. Una orientación adicional podría abarcar normas de redacción, como el uso de la voz en primera o tercera persona y un lenguaje fácilmente comprensible para la comunidad.
- El documento del plan debe ser un resumen sucinto de los resultados del proceso llevado a cabo en la comunidad. Puede ser útil redactar las secciones de una en una, poco después de obtener las aportaciones de la comunidad. Se recomienda insertar fotografías de alta calidad (por ejemplo, una cronología de la historia de la comunidad) y otros gráficos para que el documento tenga menos texto y resulte más agradable a la vista. Limitar el documento del plan a no más de 20-25 páginas.
- Todas las personas que participen en la preparación y revisión de los documentos del plan deben tener experiencia con los principios de la andragogía y la preparación de materiales de comunicación para el público destinatario.
- Si es posible, invierta en un diseño gráfico atractivo para el formato del plan y la impresión de los folletos del plan. CLD imprimió tres copias de cada folleto del Plan de Desarrollo Comunitario: una para la comunidad, otra para presentar al gobierno municipal y otra para los archivos del proyecto.



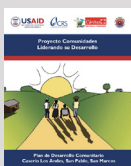
## Enlaces a guías y ejemplos:



[Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión: Herramientas y Guías, Herramienta No. 4 Plan de Desarrollo Comunitario, pp. 25-28, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2018.](#)



[Planes de Desarrollo Comunitario: Un plan del presente para construir el futuro, Sección 4 Resumen de las Prioridades Comunitarias Según los Planes de Desarrollo Comunitario por Sector, pp. 25-29, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2021.](#)



[Ejemplo de Plan de Desarrollo Comunitario](#)



USAID  
AGENCIA DE COOPERACION  
INTERNACIONAL

CRS  
CORPORATION FOR  
COMMUNITY ROSTERING

USAID  
Plan de Desarrollo Comunitario  
Alto Chiriquí  
Municipalidad de Turbaco  
PROYECTO  
COMANDOS LIBERANDO  
SU DESARROLLO  
Septiembre 2017  
MERCOSUR  
COMPA

# ETAPA 2: PLANIFICACIÓN

## PASO 6: COMPARTIR EL PLAN AMPLIAMENTE



**Objetivo:** A nivel comunitario, compartir ampliamente el contenido clave del plan y solicitar la aprobación oficial de la comunidad.



**Descripción:** Dependiendo del contexto local, la aprobación oficial del plan puede tener lugar con el grupo central de planificación, el grupo central de planificación y otras/otros líderes comunitarios o en una asamblea general de la comunidad. Si la aprobación oficial recae en un grupo relativamente pequeño, sigue siendo muy importante compartir el contenido clave del plan con la comunidad en general a través de algún otro mecanismo. Se trata de un momento clave del proceso para que los líderes comunitarios den ejemplo de transparencia y rendición de cuentas.

PASO  
1

PASO  
2

PASO  
3

PASO  
4

PASO  
5

PASO  
6

PASO  
7

PASO  
8

Productos	Tiempo estimado para las actividades clave	Tiempo total requerido* de un técnico de planificación para cada comunidad
<b>Aprobación oficial del plan</b> por la comunidad; <b>se informa a la comunidad en general</b> del contenido clave del plan.	Reunión con los líderes de la comunidad y/o asamblea general de la comunidad: 2-3 horas	1 a 2 días * Incluye el trabajo de preparación, el tiempo de viaje, el tiempo en la comunidad y la sistematización de los resultados. Consulte la sección <a href="#">Orientación operativa y presupuestaria</a> para más detalle sobre las estimaciones de tiempo.



**Lecciones aprendidas de CLD:** Un elemento del proceso de planificación del desarrollo comunitario del CLD que funcionó muy bien fue la obtención de la aceptación de la comunidad en cada paso (en otras palabras, compartir y validar sistemáticamente los resultados de cada paso a nivel comunitario). De este modo, la aprobación oficial final del Plan de Desarrollo Comunitario en este paso tendía a ser una especie de celebración por haber alcanzado un hito tan importante.



## Recomendaciones y consejos:

- Además de llevar a cabo reuniones para compartir los contenidos clave del plan, CLD recomienda crear una tabla informativa que se exponga en un lugar público para destacar los contenidos clave del plan y compartir las actualizaciones a lo largo del tiempo. Debe prestarse especial atención a garantizar que los grupos marginados y vulnerables conozcan el contenido clave del plan y sepan cómo participar en la aplicación del plan de acción.



## Enlaces a guías y ejemplos:



[Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión: Manual Comunitario, Segunda parte: Planificando el desarrollo comunitario, pp. 31-32, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2018.](#)





## ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN

### PASO 7: UTILIZAR EL PLAN PARA MOVILIZAR RECURSOS PARA PROYECTOS PRIORITARIOS



**Objetivo:** Posicionar a la comunidad entre los principales actores externos con el fin de movilizar recursos para la ejecución del plan comunitario.



**Descripción:** El personal del proyecto proporciona asistencia técnica y acompañamiento a las y los líderes comunitarios para apoyar la preparación de un perfil de proyecto y un plan básico de incidencia para uno o más proyectos prioritarios. Este trabajo prepara el terreno para las reuniones con actores externos clave para compartir su plan de desarrollo y hacer un llamamiento para contribuir con recursos a uno o más de sus proyectos prioritarios. Aunque en este paso se puede dirigir a los actores externos de los niveles municipales o superiores de gobierno, también pueden entrar en juego los actores del sector privado. Este paso es el inicio de ciclos de proyectos que pueden durar meses o años.

PASO  
1

PASO  
2

PASO  
3

PASO  
4

PASO  
5

PASO  
6

PASO  
7

PASO  
8

Productos	Tiempo estimado para las actividades clave	Tiempo total requerido de un técnico de planificación para cada comunidad
<b>Perfiles de proyecto</b> de los proyectos prioritarios	Reunión de grupos focales y preparación de documentos: 3-4 horas por perfil de proyecto	Variable Nota: También se requiere el apoyo del personal técnico sectorial para el diseño del proyecto
<b>Plan básico de incidencia</b> de proyectos prioritarios	Reunión con líderes comunitarios: 1 hora para cada proyecto prioritario	Variable
<b>Difusión estratégica del plan de desarrollo de la comunidad entre los principales actores externos;</b> entrega de una presentación sencilla a cada actor externo.	Reuniones con actores externos clave: tiempo variable (estas reuniones pueden celebrarse a lo largo de muchos meses, según vayan surgiendo oportunidades)	Variable



**Lecciones aprendidas de CLD:** La metodología de planificación del desarrollo basada en la comunidad debe abarcar la movilización de recursos dirigida por la comunidad. De lo contrario, se puede correr fácilmente el riesgo de una desconexión entre las prioridades identificadas por la comunidad y la

planificación práctica de cómo movilizar recursos externos para responder a ellas. Un mensaje claro y transparente sobre las funciones y responsabilidades y lo que cada parte (incluido el proyecto) está dispuesta y es capaz de aportar al proceso es fundamental desde el principio de este proceso. El proyecto de apoyo a la planificación del desarrollo comunitario puede ofrecer recursos para la coinversión en proyectos prioritarios, y CLD recomienda utilizar estos recursos (al menos en parte) para inversiones previas estratégicas que tengan el potencial de catalizar la posterior coinversión para la ejecución del proyecto (ejemplo: utilizar los recursos del proyecto para pagar el estudio técnico y el diseño de un proyecto de agua para apalancar posteriormente la financiación pública y privada para la ejecución del proyecto de agua). Monetizar y presentar el valor de la inversión previa en un proyecto puede ser un medio eficaz de atraer la coinversión para la ejecución.

CLD también ha aprendido que es mejor no dejar pasar mucho tiempo entre el final del periodo de planificación central (paso 6) y la ejecución de un proyecto que responda a una prioridad de la comunidad. Una acción relativamente rápida en este sentido ayuda a la comunidad en general a establecer el vínculo entre el proceso de planificación del desarrollo basada en la comunidad y las respuestas concretas a las prioridades identificadas.

Una vez finalizados los Planes de Desarrollo Comunitario, el equipo de CLD seleccionó 50 comunidades a las que apoyar intensivamente con la movilización de recursos dirigida por la comunidad (la esencia de este paso). En cada comunidad se elaboraron perfiles para tres proyectos y se desarrolló un plan de incidencia para movilizar recursos para los tres. El personal del proyecto acompañó a las y los líderes comunitarios en sus primeras reuniones con actores externos, centrándose en reforzar su confianza y la transmisión de mensajes clave. Los perfiles de proyectos y el plan de incidencia, junto con el estrecho acompañamiento del personal de campo del proyecto, dieron como resultado 98 proyectos con financiación pública garantizada, por valor de más de US\$11.8 millones.



## Recomendaciones y consejos:

- El técnico de planificación puede seguir dirigiendo los tres productos descritos en este paso. Dependiendo del enfoque sectorial de los perfiles de proyectos, puede ser necesario que otros miembros del personal técnico apoyen el proceso de diseño (y la posterior ejecución del proyecto).
- Antes de las reuniones entre líderes comunitarios y actores municipales para presentar sus planes y propuestas de financiación de proyectos específicos, el equipo de CLD se esforzó por compartir con estos mismos actores el valor del proceso de planificación del desarrollo basada en la comunidad y la increíble oportunidad de alinear la asignación de recursos municipales con las prioridades de la comunidad. De este modo, los actores municipales estaban preparados para recibir a las y los líderes comunitarios y considerar una respuesta eficaz a su propuesta. En la misma línea, un proyecto podría organizar un seminario web o un evento sobre planificación del desarrollo basada en la comunidad, para utilizarlo como foro para que las y los líderes comunitarios dinámicos compartan sus experiencias con el proceso de planificación y preparen el terreno para que los actores clave coinviertan con las comunidades.
- Un plan básico de incidencia debe centrarse en el mapeo de las organizaciones que operan a nivel municipal o departamental y sus respectivos programas o iniciativas, para identificar posibles oportunidades. El personal del proyecto puede contribuir a este proceso recurriendo a sus redes e investigando otras oportunidades.



## Enlaces a guías y ejemplos:



[Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión: Manual Comunitario, Tercera parte: Implementando nuestro plan de desarrollo, pp. 33-39, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2018.](#)



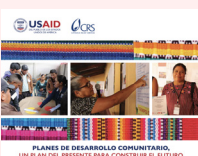
[Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión: Herramientas y Guías, Herramienta No. 7 Planificación de Proyectos Comunitarios pp. 42-47 y Herramienta No. 8 Perfil de Proyectos pp. 48-55, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2018.](#)



[Ejemplo de Plan de Incidencia Comunitaria](#)



[Nuestra Experiencia en los Planes de Desarrollo Comunitario, Sección II: Nuestros resultados en la comunidad y gestión municipal, pp. 20-31, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2023.](#)



[Planes de Desarrollo Comunitario: Un plan del presente para construir el futuro, Sección 5 Casos Ilustrativos de Inversión Gestionada Según Prioridades en los Planes de Desarrollo Comunitario, pp. 31-33, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2021.](#)



MERCY CORPS ADIPO

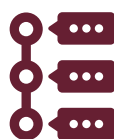
USAID GUSI  
Plan de Desarrollo Comunitario  
Comunidad Purok 1  
San Isidro, Pinar del Rio  
PROYECTO  
COMUNIDADES LLEVANDO SU DESARROLLO  
Noviembre 2018

## ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN

### PASO 8: MONITOREAR LOS AVANCES, APRENDER Y ADAPTARSE



**Objetivo:** Las y los líderes comunitarios supervisan periódicamente los avances en la implementación del plan de acción de la comunidad, llevan a cabo acciones de rendición de cuentas para mantener a las partes interesadas comprometidas e informadas y, en última instancia, actualizan el documento del plan de su comunidad teniendo en cuenta las adaptaciones necesarias.



**Descripción:** Las y los líderes comunitarios tienen la responsabilidad de garantizar que su plan de acción ocupa un lugar destacado en su agenda de liderazgo permanente. Las y los líderes comunitarios debaten periódicamente (al menos una vez al mes) los avances, identifican y abordan los obstáculos, aprenden de los errores y definen las medidas de seguimiento necesarias. También llevan a cabo regularmente (al menos una vez al semestre) acciones de rendición de cuentas para mantener a la comunidad en general y a las partes interesadas externas comprometidas e informadas. Al final del periodo del plan original (o antes, si se desea), las y los líderes comunitarios actualizan el documento del plan, revisando los pasos 2 a 6 de este proceso de planificación del desarrollo basada en la comunidad.

PASO  
1PASO  
2PASO  
3PASO  
4PASO  
5PASO  
6PASO  
7PASO  
8

Productos	Tiempo estimado para las actividades clave	Tiempo total requerido de un técnico de planificación para cada comunidad
<b>Seguimiento periódico</b> de la implementación del plan de acción comunitario	Variable	Variable
<b>Acciones de rendición de cuentas</b> con la comunidad en general y cualquier parte interesada externa	Variable	
<b>Actualización del documento del plan</b> al final del periodo original del plan	Consulte el tiempo estimado para las actividades clave de cada paso, aunque la actualización del plan original puede llevar bastante menos tiempo para algunos pasos	



**Lecciones aprendidas de CLD:** Ha sido un reto para las comunidades mantener sus Planes de Desarrollo Comunitario firmemente establecidos dentro de las agendas de los COCODE, dada la rotación del liderazgo comunitario y otros numerosos factores que pueden desviar la atención con el tiempo. Sin embargo, en la medida en que una comunidad pueda institucionalizar la orientación y el uso del Plan de Desarrollo Comunitario para la planificación y la toma de decisiones de las y los líderes, mayor será el valor que la comunidad obtenga del proceso.

Es fundamental que las y los líderes comunitarios rindan cuentas a la comunidad en general y a las partes interesadas externas; esta rendición de cuentas alimenta la demanda de la comunidad para hacer realidad la visión de desarrollo, al tiempo que permite un reconocimiento positivo de los esfuerzos de todas las personas que trabajan para poner en marcha el plan. La evaluación final del CLD descubrió que, en algunas comunidades, los miembros de la comunidad no eran capaces de establecer el vínculo entre la puesta en marcha del plan de acción de la comunidad y la ejecución de proyectos individuales de desarrollo comunitario que respondieran a las prioridades del Plan de Desarrollo Comunitario. En otras palabras, en algunas comunidades, la comprensión del progreso a gran escala hacia la visión de desarrollo se limitaba al pequeño círculo de líderes comunitarios. Esto indica la necesidad de prestar especial atención a los mecanismos de rendición de cuentas a nivel comunitario y a una comunicación clara y coherente por parte de los líderes comunitarios.



## Recomendaciones y consejos:

- El personal del proyecto debe prestar apoyo a las y los líderes comunitarios para fomentar la institucionalización del plan en la agenda de liderazgo de la comunidad, ayudándoles a llegar a acuerdos sobre las acciones de seguimiento y rendición de cuentas del plan de acción. Proporcionar herramientas e ideas básicas a las y los líderes comunitarios para estos procesos puede ser muy útil para concretar los pasos siguientes. Del mismo modo, el personal del proyecto puede ayudar a las y los líderes comunitarios a pensar cuándo y cómo se actualizará el plan tras el cierre del proyecto.
- Cuando se produzca un cambio de liderazgo en la comunidad, el personal del proyecto deberá apoyar la transferencia del plan a las o los nuevos dirigentes. Esto puede contribuir en gran medida a la aceptación por parte de las o los nuevos dirigentes.
- CLD también recomienda crear una tabla informativa que se exponga en un lugar público para destacar el contenido clave del plan y compartir las actualizaciones a lo largo del tiempo. Por ejemplo, el proyecto podría apoyar a las comunidades con la impresión de un póster de vinilo en el que se enumeren las actividades, los resultados, los líderes y los plazos de las actividades relevantes para los primeros años del periodo del plan; este póster de vinilo también podría utilizarse durante las acciones de rendición de cuentas, centrando las actualizaciones en el progreso de estas actividades, incluidos los esfuerzos de movilización de recursos. Este tipo de herramienta es fundamental para ayudar a la comunidad a trazar la línea divisoria entre la ejecución de los proyectos y la ejecución del plan.



## Enlaces a guías y ejemplos:



[Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión: Manual Comunitario, Tercera parte: Implementando nuestro plan de desarrollo, pp. 39-54, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2018.](#)



[Planificando el desarrollo de nuestra comunidad, con participación e inclusión: Herramientas y Guías, Herramienta No. 9 Seguimiento y Monitoreo de Proyectos pp. 56-62 & Herramienta No. 12 Rendición de Cuentas pp. 76-80, Proyecto Comunidades Liderando su Desarrollo, 2018.](#)



[Guía para Facilitar Gestión del Riesgo de Desastres Dirigida por la Comunidad, Proceso 10: Seguimiento del progreso para aprender, CRS, 2017.](#)



COMUNIDADES PROYECTO LIDERANDO S





# Orientación operativa y presupuestaria

Para facilitar la incorporación de la planificación comunitaria del desarrollo en los presupuestos de los proyectos, a continuación, se ofrece un presupuesto ilustrativo, basado en un escenario de apoyo simultáneo a 20 comunidades durante un periodo de cuatro meses para llevar a cabo los pasos del 1 al 6 (el periodo de planificación central) del proceso. El presupuesto ilustrativo parte del supuesto de que el proceso de planificación comunitaria del desarrollo encaja en un proyecto de mayor envergadura, con la correspondiente estructura de personal y recursos para las operaciones de campo. Los equipos de diseño del proyecto pueden utilizar este presupuesto ilustrativo para jugar con diferentes escenarios, incluida la organización de dos o más cohortes de comunidades y su apoyo de forma secuencial, con la oportunidad de captar el aprendizaje y adaptar la metodología a medida que el equipo del proyecto adquiere experiencia. Esta guía se ha desarrollado en consonancia con el estándar de calidad de programa para la gestión de recursos implementado por CRS, asegurando una inversión rentable de los recursos financieros, materiales y humanos.

PASO  
1PASO  
2PASO  
3PASO  
4PASO  
5PASO  
6PASO  
7PASO  
8

## Presupuesto ilustrativo: Apoyo a 20 comunidades a lo largo de 4 meses con el período de planificación básica (pasos del 1 al 6)

Todos los costos en USD	Número	Tarifa (QTZ)	Tarifa (USD)	Unidad de medida	%	Frecuencia	TOTAL	Notas presupuestarias
<b>Personal</b>								
Asesor técnico para la planificación del desarrollo comunitario (presupuesto CRS))	1	Q 18,000	\$ 2,400	Mes/Tiempo completo	20%	6	\$ 2,880	Asesor técnico de CRS para apoyar los procesos de diseño del proyecto, la contextualización de la metodología, la formación del personal de campo, el acompañamiento sobre el terreno durante el despliegue de la metodología y el asesoramiento para el aprendizaje y la adaptación. Se incorporan 2 meses adicionales de apoyo más allá del período de planificación central de 4 meses para cubrir el tiempo necesario para la preparación y el pilotaje en campo.
Coordinador de planificación del desarrollo basada en la comunidad (presupuesto de socio local)	1	Q 7,500	\$ 1,000	Mes/Tiempo completo	100%	6	\$ 6,000	Puesto de coordinador de planificación a nivel de socio para supervisar y controlar la calidad técnica de los programas y de los técnicos de planificación. Este puesto no sería necesario si la escala del proyecto fuera pequeña, y un coordinador de proyecto podría asumir esta función. Se prevén 2 meses adicionales de apoyo, además de los 4 meses del periodo de planificación central, para cubrir el tiempo necesario para la preparación y el pilotaje en campo.
Técnico de planificación del desarrollo basada en la comunidad (presupuesto de socio local)	4	Q 6,600	\$ 880	Mes/Tiempo completo	100%	5	\$ 17,600	Puestos de técnicos de planificación a nivel de socio para apoyar directamente a las comunidades participantes en el proceso de planificación del desarrollo basada en la comunidad y formar y orientar a las y los facilitadores comunitarios. Cada técnico de planificación puede apoyar simultáneamente a 5 comunidades durante un periodo de planificación central de 4 meses. Un mes adicional de apoyo más allá del período de planificación central de 4 meses se incorpora para cubrir el tiempo necesario para la preparación y el pilotaje en campo.
<b>Subtotal personal</b>							<b>\$ 26,480</b>	
<b>Prestaciones complementarias</b>								
Prestaciones complementarias (presupuesto CRS)	1	Q 21,600	\$ 2,880	Global	48%	1	\$ 1,382	Prestaciones complementarias, de conformidad con la política de la organización y la legislación laboral local.
Prestaciones complementarias (presupuesto de socio local)	1	Q 177,000	\$ 23,600	Global	37%	1	\$ 8,732	
<b>Subtotal prestaciones complementarias</b>							<b>\$ 10,114</b>	
<b>Viajes y transporte</b>								
Hotel - viajes locales (presupuesto de socio local)	25	Q 188	\$ 25	Noches	100%	5	\$ 3,125	Estas estimaciones se facilitan únicamente a título ilustrativo (para un equipo de 1 coordinador y 4 técnicos de planificación); el presupuesto debe basarse en el contexto geográfico y la planificación logística. 5 noches de hotel por miembro del personal al mes; 10 días de viáticos al mes para el coordinador y 18 días de viáticos al mes para cada técnico. Se incluye un mes adicional de gastos más allá de los 4 meses del periodo de planificación central para cubrir los costos necesarios para la preparación y el pilotaje en campo.
Viáticos - viajes locales (presupuesto de socio local)	82	Q 150	\$ 20	Días	100%	5	\$ 8,200	
Gastos de motocicleta (presupuesto de socio local)	0	Q 1,500	\$ 200	Mes	100%	5	\$ -	El personal de campo puede necesitar transporte a las comunidades (opción: motocicletas). Es probable que estos costos u otros ya estén contemplados en el presupuesto general del proyecto, por lo que no se incluyen en este presupuesto ilustrativo.
Matriculación y seguro de motocicletas (presupuesto de socio local)	0	Q 2,250	\$ 300	Year	100%	1	\$ -	
Kits de protección para motocicletas (presupuesto de socio local)	0	Q 1,688	\$ 225	Kit	100%	1	\$ -	
<b>Subtotal viajes y transporte</b>							<b>\$ 11,325</b>	

Todos los costos en USD	Número	Tarifa (QTZ)	Tarifa (USD)	Unidad de medida	%	Frecuencia	TOTAL	Notas presupuestarias
<b>Suministros</b>								
Ordenadores portátiles (presupuesto de socio local)	0	Q 11,250	\$ 1,500	Unidad	100%	1	\$ -	El coordinador y los técnicos de planificación necesitarán un ordenador portátil cada uno. Además, los técnicos pueden necesitar transporte a las comunidades (opción: motocicletas). Es probable que estos y otros costos ya se hayan tenido en cuenta en el presupuesto general del proyecto, por lo que no se incluyen en este presupuesto ilustrativo.
Motos (presupuesto de socio local)	0	Q 36,750	\$ 4,900	Unidad	100%	1	\$ -	
<b>Subtotal suministros</b>							<b>\$ -</b>	
<b>Otros costos directos</b>								
Formación del personal de campo del proyecto en planificación del desarrollo basada en la comunidad (presupuesto de CRS o de socio local)	7	Q 1,875	\$ 250	Participantes	100%	2	\$ 3,500	2 talleres de 3 días para formar al coordinador del proyecto, al coordinador de planificación y a los técnicos de planificación en la metodología de planificación del desarrollo basada en la comunidad y contextualizar la metodología a las necesidades del proyecto. Incluye hotel y alimentación para 7 participantes.
Formación de facilitadores comunitarios (presupuesto de socio local)	40	Q 563	\$ 75	Participantes	100%	3	\$ 9,000	3 talleres de 1 día para formar a facilitadores comunitarios en su papel en la metodología de planificación del desarrollo basada en la comunidad. Incluye hotel, alimentación y transporte para 40 participantes (2 facilitadores comunitarios por comunidad).
Opcional: Estipendios para facilitadores/as comunitarios/as (presupuesto de socio local)	40	Q 200	\$ 27	Mes	100%	4	\$ 4,267	Opcional: Estipendio para los facilitadores comunitarios como pequeño incentivo por su papel en el proyecto. US\$27 al mes, aproximadamente el equivalente a dos días completos de trabajo.
Kits básicos para talleres (presupuesto de socio local)	20	Q 150	\$ 20	Kits	100%	1	\$ 400	Kit de materiales para cada comunidad que incluya papel de rotafolio, marcadores, tarjetas de colores, notas Post-It, etc.
Opcional: Diseño gráfico e impresión de los planes comunitarios (presupuesto de socio local)	20	Q 188	\$ 25	Plan	100%	1	\$ 500	Opcional: Diseño gráfico del formato del plan e impresión de los folletos del plan.
Opcional: Coinversión en proyectos prioritarios de desarrollo comunitario	20	Q 37,500	\$ 5,000	Global	100%	1	\$ 100,000	Opcional: Coinversión estratégica en proyectos prioritarios de desarrollo comunitario. El importe puede ajustarse en función de los recursos disponibles. Estas coinversiones se realizarían después del período de planificación central de 4 meses.
Opcional: Impresión de grandes carteles de vinilo	20	Q 188	\$ 25	Póster	100%	1	\$ 500	Opcional: Impresión de 1 póster de vinilo por comunidad para que sirva de herramienta de rendición de cuentas en apoyo de la planificación y ejecución del desarrollo comunitario.
Plan de telefonía móvil (presupuesto de socio local)	5	Q 375	\$ 50	Mes	100%	4	\$ 1,000	Plan de telefonía móvil para 5 miembros del personal de campo para facilitar la comunicación diaria.
<b>Subtotal otros costos directos</b>							<b>\$ 119,167</b>	
<b>TOTAL</b>							<b>\$167,086</b>	

<b>\$ 3,091</b>	Costo aproximado por comunidad (sin incluir costos opcionales)
-----------------	--

<b>\$ 8,354</b>	Costo aproximado por comunidad (incluidos todos los costos opcionales)
-----------------	--

## Detalle de las estimaciones globales de tiempo

	Tiempo requerido* de un técnico de planificación para cada comunidad (con el apoyo de facilitadores comunitarios)	Tiempo requerido* de un técnico de planificación para cada comunidad (sin el apoyo de facilitadores comunitarios)
<b>ETAPA 1: EVALUACIÓN</b>		
Paso 1: Prepararnos	2 días	3 días
Paso 2: Comprender nuestro pasado y nuestro presente	4 días	5 días
Paso 3: Priorizar y comprender nuestros retos y oportunidades	3 días	4 días
<b>Tiempo estimado para la ETAPA 1</b>	<b>9 días</b>	<b>12 días</b>
<b>ETAPA 2: PLANIFICACIÓN</b>		
Paso 4: Desarrollar un plan de acción	3 días	4 días
Paso 5: Reunirlo todo en un plan	3 días	3 días
Paso 6: Compartir el plan ampliamente	1 day	2 días
<b>Tiempo estimado para la ETAPA 2</b>	<b>7 días</b>	<b>9 días</b>
<b>Tiempo total estimado para el periodo de planificación central</b>	<b>16 días</b>	<b>21 días</b>
<b>ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN</b>		
Paso 7: Utilizar el plan para movilizar recursos para proyectos prioritarios	* tiempo variable más allá del período de planificación central	
Paso 8: Monitorear los avances, aprender y adaptarse	* tiempo variable más allá del período de planificación central	

\* Nota: Las estimaciones de tiempo incluyen el trabajo de preparación, el tiempo de viaje, el tiempo en la comunidad y la sistematización de los resultados. El periodo de planificación central abarca los pasos del 1 al 6.

## Proyecciones de proporciones de personal de campo por comunidades

	A lo largo de un periodo de cuatro meses (aprox. 84 días laborables)	A lo largo de un periodo de cinco meses (aprox. 105 días laborables)	A lo largo de un periodo de seis meses (aprox. 126 días laborables)
<b>Un técnico de planificación puede cubrir:</b>			
Con el apoyo de las/los <u>facilitadores comunitarios</u> , cada técnico de planificación debe dedicar unos 16 días* al período de planificación central en cada comunidad.	5.3 comunidades	6.6 comunidades	7.9 comunidades
<b>Un técnico de planificación puede cubrir:</b>			
Sin el apoyo de las/los <u>facilitadores comunitarios</u> , cada técnico de planificación debe dedicar unos 21 días* al período de planificación central en cada comunidad.	4.0 comunidades	5.0 comunidades	6.0 comunidades

\* Nota: Las estimaciones de tiempo incluyen el trabajo de preparación, el tiempo de viaje, el tiempo en la comunidad y la sistematización de los resultados. El periodo de planificación central abarca los pasos del 1 al 6.

## Recursos humanos para la planificación del desarrollo basada en la comunidad

### Coordinador/a de planificación del desarrollo basada en la comunidad

- Responsabilidades principales: 1) supervisión de la calidad técnica y programática de la planificación del desarrollo basada en la comunidad, 2) formación y supervisión de las/los técnicos de planificación, 3) adaptación y/o desarrollo de orientaciones y herramientas metodológicas detalladas, 4) pilotaje en campo de las orientaciones y herramientas metodológicas e incorporación de adaptaciones basadas en el aprendizaje del proyecto.
- Perfil: Titulación universitaria, experiencia en la elaboración y validación de orientaciones y herramientas metodológicas, preferiblemente para su uso en contextos comunitarios, experiencia en formación técnica y facilitación, experiencia en supervisión, orientación al aprendizaje y la adaptación y conocimiento de los principios de la andragogía y del contexto comunitario local.

### Técnico de planificación del desarrollo basada en la comunidad

- Puede ser contratado como personal a corto o largo plazo, o como consultor.
- Responsabilidades principales: 1) formación y mentoría de las/los facilitadores comunitarios, 2) punto focal del proyecto para la comunidad, 3) acompañamiento durante los momentos clave del proceso de planificación (incluida la facilitación de la toma de decisiones estratégicas y la prestación de asistencia técnica), 4) sistematización del proceso de planificación y preparación del documento digital del plan.
- Perfil: Titulación universitaria, experiencia demostrada en facilitación (preferiblemente de procesos de planificación o toma de decisiones), estrecha familiaridad con el contexto local (preferiblemente de la zona y/o con conocimientos de la lengua local), gran capacidad de comunicación verbal y escrita, capacidad de análisis crítico y experiencia a nivel comunitario con iniciativas humanitarias o de desarrollo.

### Facilitadores comunitarios

- Voluntarios comunitarios, que reciben formación adicional y mentoría sobre el proceso de planificación del desarrollo comunitario y, potencialmente, un modesto incentivo económico.
- Responsabilidades principales: 1) coordinarse con la/el técnico de planificación para convocar reuniones y organizar la logística, 2) preparar materiales y co-facilitar actividades, 3) documentar los resultados de las actividades (tomar fotografías, notas, etc.), 4) ser defensores de la participación inclusiva en el proceso.
- Perfil: Habilidades de lectura y escritura, entusiasmo y creatividad, orientación al servicio comunitario con tiempo para dedicar al proceso, buenas relaciones con diferentes sectores de la comunidad y compromiso con el desarrollo y bienestar de la comunidad. Considerar a personas jóvenes para esta función, así como el equilibrio de género y otros factores que puedan ser relevantes para la comunidad.

