

**USDA** Departamento  
de Agricultura  
de los Estados  
Unidos  
Desarrollo  
Rural  
Oficina de Desar-  
rollo Comunitario

# **Una guía para de implementación y hitos para comunidades rural**

# Índice General

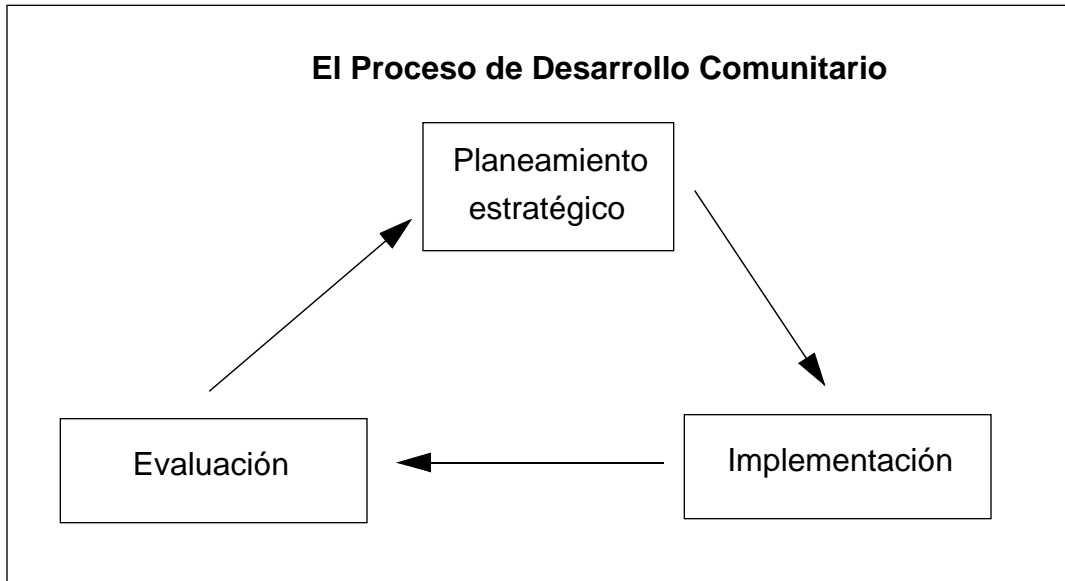
Prefacio .....	2
I. Desarrollo de un programa de trabajo .....	4
Plana de trabajo para la instauración del Hito .....	10
Plana de instrucciones para la instauración del Hito .....	11
II. Supervisión y evaluación.....	14
Glosario.....	17
Bibliografía.....	19

## Prefacio

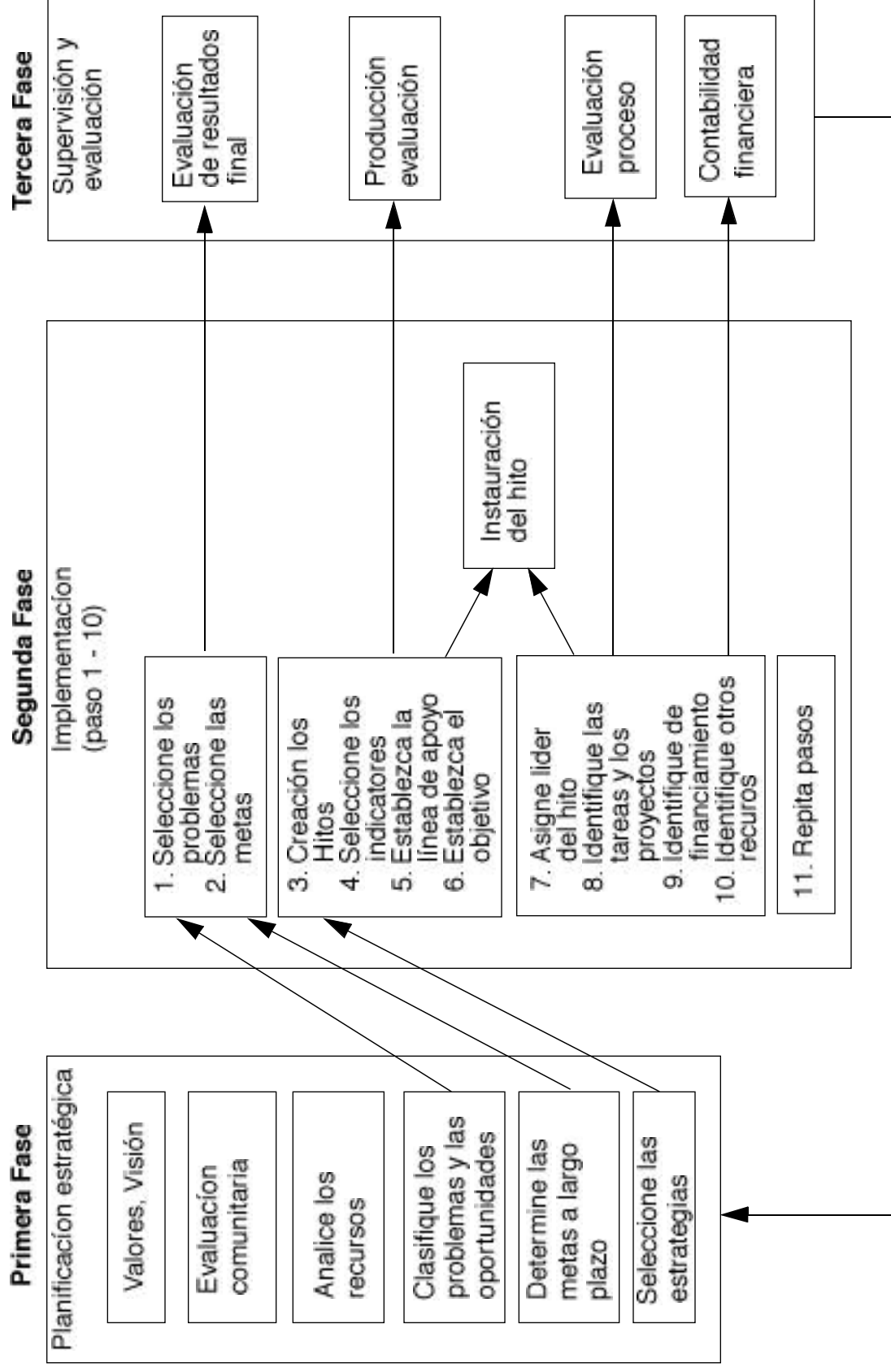
El proceso de desarrollo de la comunidad tiene tres fases: planificación estratégica, implementación del plan, y la evaluación del proceso y sus resultados. La planificación estratégica abarca la totalidad del proyecto y le permite a usted decidir lo que es importante. Durante la implementación, haga las cosas que le ayudarán a alcanzar su meta. Después de completar dichas actividades, hay que evaluarlas para comprobar que tan bien han funcionado y cómo se puede mejorarlas.

Esta guía lo encamina a través del proceso de implementación, y le da sugerencias para la evaluación. Dicha guía describe cómo crear programas de trabajo, escoger las medidas de ejecución y evaluar el progreso. Los términos usados en este folleto pueden diferir de los usados por otras agencias gubernamentales, comunidades o compañías privadas; sin embargo, los pasos del proceso son básicamente los mismos. Para su conveniencia, se anexa un glosario de términos localizado en las últimas páginas de esta guía.

El diagrama muestra a continuación cómo están conectadas las fases del proceso de desarrollo de la comunidad. La siguiente página contiene una gráfica de los pasos de cada fase.



## Fases - El proceso de desarrollo de la comunidad



## **I. Desarrolle un programa de trabajo.**

La implementación comienza con un plan estratégico completo<sup>1</sup>. Si usted no tiene un plan, desarrolle uno. Si su plan estratégico fue desarrollado hace tiempo, revíselo cuidadosamente y vea si necesita actualizarlo. Todo lo que usted haga para el desarrollo de su comunidad debe salir del plan, por lo tanto, haga los cambios necesarios ahora. Su plan debe contener los siguientes elementos importantes:

- Un informe sobre la visión del plan
- Una evaluación de la comunidad
- Las metas
- Las estrategias
- Un proceso de evaluación

Su plan estratégico debe contener metas y estrategias para un periodo de 10 a 50 años. No se puede hacer todo al mismo tiempo, por lo tanto, divida el plan en varios programas de trabajo—un plan de 10 años puede ser dividido en dos programas de trabajo de 5 años cada uno. Cada programa de trabajo de dos años describe lo que se hará, quién los hará, a quién o con quién, a qué costo, y cómo se aquilatará el éxito

### **Paso 1. Seleccione los problemas/oportunidades.**

Repase los problemas y las oportunidades que usted considera importantes en su plan estratégico. ¿Cuáles problemas son más urgentes, importantes u oportunos? ¿Tiene usted suficiente información de cada uno de estos problemas? ¿Necesita un estudio de investigación? Si necesita más información, incluya el costo de un estudio de investigación en su primer presupuesto. Seleccione los problemas y las oportunidades que usted quiera dirigir en los próximos 2 años. Empiece con un pequeño programa de trabajo hasta que usted tenga la experiencia y confianza para lograr más. Si usted intenta hacer muchas cosas, puede que no haga muy bien ninguna. Su programa de trabajo debe incluir los elementos que son más necesarios o los más efectivos. Por lo tanto, es muy importante tener éxito al principio para que la gente en la comunidad se sienta segura con este proceso.

### **Paso 2. Seleccione las metas y estrategias**

Para los problemas y las oportunidades que usted seleccionó, ¿qué metas y estrategias ha identificado usted? Usted puede tener más de una estrategia para cada meta. Decida cuáles estrategias quiere usted implementar en los próximos 2 años. ¿Hay algunos obstáculos ahora que pudieran dificultar el logro de alguna estrategia? Considere estos temas antes de seguir adelante, los ejemplos incluyen:

---

1. Para una definición de "plan estratégico" así como otros términos usados a través de esta guía, vea el glosario en las páginas 17-18.

- ¿Esta estrategia ataca el fondo del problema?
- ¿Es un método poderoso para hacer cambios?
- ¿Involucra a las asociaciones de todos los sectores?
- ¿La estrategia promoverá el poder de la comunidad en la toma de decisiones?
- ¿Beneficiará la estrategia ampliamente a todos los sectores de la comunidad (Considere edad, género, raza, salario e incapacidad)?
- ¿Cómo afectará esta estrategia la diversidad económica y la vitalidad de la comunidad?
- ¿Cómo afectará la estrategia la confianza que tiene la comunidad en sí misma y la vulnerabilidad a las influencias ajenas a la misma? (Por ejemplo, comercio mundial, calamidades climáticas, deterioro de la economía, dueños de negocios que vivan fuera, etc.)?
- ¿Cómo afectará la estrategia la recuperación de la comunidad o la habilidad de adaptarse al cambio de circunstancias?
- ¿Cómo afectará esta estrategia los servicios públicos existentes, como escuelas, policía, carreteras, agua y alcantarillado?
- ¿Qué impacto neto producirá en las finanzas de la comunidad (ganancias contra costos a largo plazo)?
- ¿Cómo afectará la estrategia los recursos naturales de la comunidad (aire, agua, energía y terrenos)?
- ¿Cómo mejorará esta estrategia el uso eficiente de los recursos de la comunidad (económicos, naturales, y los producidos por el hombre)?
- ¿Cuántos desperdicios o contaminación creará esta estrategia?
- ¿Cuál será el efecto acumulativo de ésta y otras acciones relacionadas (por ejemplo: aprobar una subdivisión puede contribuir a una pérdida gradual de tierras de cultivo)?
- ¿Cómo facilitará dicha acción el avance a largo plazo de las metas y visión de la comunidad?
- ¿Qué impacto producirá esta acción externamente (comunidades vecinas o regiones más retiradas)?
- ¿Qué riesgos se corren a través de dicha acción? Considere si se pueden sacrificar todos los esfuerzos de la comunidad en un solo proyecto o si algunos aspectos de la acción mencionada no tendrán tanto éxito.

### **Paso 3 Hitos**

El próximo paso es decidir cuáles estrategias va usted a instaurar a través de un Hito. En el proceso, escoja sus propias medidas de ejecución y no pierda de vista el progreso para lograrlas. Esto le ayudará a reconocer cuando ha logrado los resultados deseados.

**Los Hitos son estrategias cuyos resultados pueden ser medidos.**

Decida cuáles estrategias deben permanecer como Hitos aparte y cuáles deben ser agrupados bajo un solo Hito. Un Hito normalmente abarca un número pequeño de

proyectos y trabajos, como la solicitud de financiamiento o la preparación de un plan. Si usted escoge un gran número de Hitos, tal vez tenga algunos contratiempos al seguirles la pista. Si usted escoge solamente pocos Hitos, quizás éstos no reflejen la serie de problemas y aspectos que usted está considerando, o puede ser tan general que la ayuda prácticamente resulte inútil. *Por ejemplo, una comunidad puede querer construir una nueva estación de policía en tres pueblos diferentes. En lugar de crear un Hito separado para cada estación de policía, se instaure un especie de Hito-pabellón para mejorar la protección policiaca en la comunidad y hacer de cada estación y sus múltiples proyectos, tareas bajo el Hito-pabellón.*

Hay diferentes formas de enumerar sus Hitos. Asigne a cada Hito un número único entero y numérelos consecutivamente (1,2,3.). Cuando los Hitos estén completos, no vuelva a usar esos números, ya que éstos pasan a ser un archivo histórico de sus logros.

En las páginas 10-13 hay planas para exponer su Hito y para explicar las instrucciones. Haga copias de éstas para usarse en las juntas de planificación de la comunidad. Las instrucciones de la plana de trabajo son una versión corta de los pasos descritos en este folleto.

Complete una plana de trabajo para cada meta en su programa de trabajo. Al principio estas planas pueden ser complicadas y abrumadoras. Recuerde que son una herramienta de la planificación, por lo tanto, no se desanime si usted no tiene toda esta información al empezar. Usted notará que los cálculos de los recursos, presupuestos y horarios cambiarán después de tiempo.

#### **Paso 4 Seleccione un Indicador**

Un indicador o unidad de medida le dirá si usted ha logrado el Hito. El indicador le muestra el progreso hecho en el cumplimiento de una meta. Escoja un indicador que sea fácil de entender—algo que usted pueda contar y medir, como “número de X,” “Porcentaje de X,” “Costo de X” o “frecuencia de X.” El indicador debe de mostrar el progreso hecho en el cumplimiento de una meta. La calidad de lo que usted produzca es tan importante como la cantidad.

El encontrar un buen indicador puede resultar complicado. Personas diferentes en su comunidad pueden no estar de acuerdo con el indicador que se usará. Seleccione el indicador que la mayoría de las personas prefiera.

**Si usted no lo mide, no podrá mejorarlo, y no podrá jactarse de ello.**

Considere este criterio al escoger los indicadores:

- Se relaciona directamente con el Hito
- Es fácil de entender
- La información está lista y a la mano

- Las acciones del Hito pueden influenciar el resultado
- Muestra progreso hacia las metas a largo plazo
- Mide resultados, no el esfuerzo puesto en las actividades
- Puede ser medido objetivamente
- Promete un horizonte a corto plazo

Escoja sólamete un indicador para cada Hito, aunque haya muchas formas de medir el éxito. *Por ejemplo, puede que la comunidad quiera expandir un centro de salud que atenderá 100 clientes nuevos y contrate dos doctores más. La comunidad puede que escoja como su primer indicador el número de clientes atendidos.*

Identifique en dónde obtendrá la información de su indicador-la fuente de información. Si usted no sabe dónde buscar, empiece preguntando a sus compañeros de desarrollo de la comunidad, así como a las agencias públicas no lucrativas. Los lugares más comunes para obtener información son universidades comunitarias, universidades, agencias gubernamentales, agencias de servicios y compañías privadas.

No escoja un indicador simple porque sea fácil obtener los números. Puede que esté midiendo algo equivocado al enfocarse en la cantidad en lugar de la calidad. Recuerde que el indicador debe mostrar el progreso hecho en una meta a largo plazo.

Es difícil encontrar indicadores para unos Hitos que abarquen aspectos como la capacidad de la comunidad para la construcción o el sustento. En estos casos, quizá usted no pueda medir resultados directos. *Por ejemplo, la meta de una comunidad es sobreponerse a los conflictos raciales. Su Hito es crear un centro de soluciones a los conflictos en la comunidad. El indicador en este caso puede ser el número de disputas resueltas. Lo anterior es un resultado indirecto de la implementación del Hito.*

Otra opción para medir la calidad de sus acciones es usar encuestas. Las encuestas son una forma excelente de obtener reacciones de sus clientes y mejorar sus servicios. Por ejemplo, si usted ha establecido un programa para entrenamiento de trabajos, use una encuesta para determinar cuánta gente pudo encontrar trabajo después de terminar el entrenamiento. Su indicador para señalar el cumplimiento de ejecución puede ser el porcentaje de clientes satisfechos, basado en el seguimiento de las encuestas posteriores. Una encuesta es más útil cuando usted formula las preguntas correctas. Para ayuda de cómo diseñar una buena encuesta, comuníquese con su universidad comunitaria local o con un experto profesional en mercadeo.

La siguiente gráfica contiene ejemplos de indicadores para varias metas:



<b>Meta</b>	<b>Instauración de Hitos</b>	<b>Indicador (unidad de medida)</b>
Excelentes cuidados de salud	Expandir hospital local	Número de nuevos clientes atendidos
Comunidad solidaria	Establecer un programa para entrenar líderes	Número de individuos completando los cursos
Medio ambiente limpio	Limpiar un río contaminado	Nivel de contaminación
Taza baja de pobreza	Crear un programa de entrenamiento de trabajo	Número de clientes que ahora trabajan en lugar de recibir ayuda del gobierno
Vecindarios seguros	Crear un programa para vigilar el vecindario	Porcentaje de reducción en la tasa de crimen en el vecindario
Juventud educada	Crear un programa de mentores juveniles	Porcentaje de jóvenes completando la escuela preparatoria a tiempo
Buena infraestructura	Construir viviendas más económicas	Número de préstamos dados a negocios recién iniciados
Economía saludable	Crear programas de micro-préstamos	Número de préstamos dados a negocios recién iniciados

### **Paso 5 Establezca una línea de apoyo**

La línea de apoyo es su punto de partida. La línea tiene que ser un número u otra unidad tangible. Usted a lo mejor necesita hacer alguna investigación para obtener la información de su línea de apoyo, o quizás ya usted haya conseguido esa información en su plan estratégico. Use la misma fuente de información para medir ambos, su línea de apoyo y el objetivo del Hito.

### **Paso 6 Establezca el objetivo del Hito**

El objetivo es un número u otra unidad tangible que establece la norma establecida que quiera alcanzar. Use la misma unidad de medida que utilizó en su línea de apoyo. Por ejemplo, el centro de salud actualmente atiende a 50 clientes por día. El centro servirá a 150 por día cuando sea expandido. Esta línea de apoyo será 50. El objetivo del Hito es 150. Si usted usa un indicador cualitativo, como el porcentaje de clientes satisfechos, el objetivo del Hito pudiera ser: un 75 por ciento de los individuos entrevistados después del

entrenamiento del curso, lo consideraron relevante en su trabajo y les gustaría recomendárselo a otros.

### **Paso 7 Asigne un líder para la instauración de un Hito**

Identifique la persona u organización(es) responsable para administrar dicho Hito. Ellos supervisarán cualquier tarea, o a los líderes de los proyectos, darán seguimiento a los fondos y controlarán las actividades. Ellos deben de informar al comité directivo, y a las organizaciones encargadas del proceso de cómo y cuándo se gasta el dinero, verificar y anticipar posibles problemas, y mantener buena comunicación con sus clientes.

### **Paso 8 Identifique las tareas y los proyectos**

Describa las acciones específicas requeridas para completar cada Hito. Las tareas deben incluir una solicitud de fondos, una audiencia pública, la contratación de un contratista y la selección del lugar, etc. Identifique al líder de la tarea, proyecte una fecha tope (fecha de principio y fin) y un presupuesto proyectado para cada tarea. No duplique los costos en tareas múltiples. Por ejemplo, si la tarea es reunir fondos, no escriba la cantidad que usted busca recabar, sólomente el costo para solicitar los fondos.

### **Paso 9 Identifique los recursos del financiamiento**

Identifique la posibilidad de financiamiento para este Hito. Empiece con los recursos ya disponibles. Debajo de recurso/socio, indique si es un recurso del gobierno federal, estatal o local, o una combinación de los antes mencionados. Necesita dar el nombre de la organización que proveerá fondos y lo relevante del programa. Los fondos recibidos deben estar actualmente disponibles. Los fondos que se necesitan son los que usted ha solicitado.

### **Paso 10 Identifique otros recursos**

Identifique otros aspectos no monetarios, recursos o bienes que pueden ayudarlo en este Hito. Sea creativo. Algunas veces los voluntarios motivados pueden hacer el trabajo más rápido, esto es mejor que esperar a que lleguen los fondos para emplear a un contratista. Tome en cuenta las donaciones de tiempo, de materiales, de espacio, de asistencia técnica o de recursos voluntarios. Estos son generalmente llamados contribuciones Aen especie@ y son importantes para lograr des planes estratégicos. Empiece con los recursos ya disponibles. Identifique a los socios (privados, empresas no lucrativas, locales, estatales, federales) que puedan ayudarlo. Recorra al análisis de los recursos del plan estratégico para otras ideas concernientes a la variedad de bienes que posee su comunidad.

**Plana de trabajo de la instauración del Hito. Part 1.**

1. Problema/oportunidad\_\_\_\_\_

2. Meta\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Descripción de la instauración del Hito. (ejemplo, 1,2,3,) #\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Indicador\_\_\_\_\_ Fuente de información \_\_\_\_\_

5. Línea de apoyo(cantidad)\_\_\_\_\_ 6. Objetivo del Hito(cantidad)\_\_\_\_\_

7. Líder del Hito\_\_\_\_\_

8. Tareas/proyectos	Líder de la tarea	Fecha tope proyectada Inicio (mes/año) Fin	Presupuesto*
a. _____	_____	___/___ - ___/___	\$ _____
b. _____	_____	___/___ - ___/___	\$ _____
c. _____	_____	___/___ - ___/___	\$ _____
d. _____	_____	___/___ - ___/___	\$ _____
e. _____	_____	___/___ - ___/___	\$ _____
f. _____	_____	___/___ - ___/___	\$ _____
g. _____	_____	___/___ - ___/___	\$ _____

**Total** \$ \_\_\_\_\_

\* Gastos actuales o proyectados

**Plan de trabajo de la instauración del Hito. Parte II**

Descripción del Hito (Ejemplo: 1,2,3) # \_\_\_\_\_

**9. Recursos del financiamiento**

Fuente/* Socios	Nombre de la agencia	Proveedor de fondos del programa	Fondos Recibidos	Fondos Necesitados
_____	_____	_____	\$ _____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____	\$ _____
_____	_____	_____	\$ _____	\$ _____
<b>Totales:</b>			\$ _____	\$ _____

\* Federal, Estatal, Privada, o No Lucrativa

**10. En-Especie/Recursos de Asistencia Técnica**

Fuente/socio/voluntarios	Descripción de la contribución	Cantidad
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Apuntes últimos: \_\_\_\_\_

## Fase II: Instrucciones para la Plana de trabajo en la instauración del Hito

1.	¿Cuál es el problema u oportunidad?	Problema/oportunidad El plan estratégico identifica y da prioridad a los aspectos de su comunidad. Categorías típicas incluyen: vivienda, infraestructura, educación,	Ejemplo: <i>Falta de viviendas económicas</i>
2.	¿Cuál es su meta a largo plazo?	Meta La meta identifica lo que su comunidad quiere lograr de acuerdo a algún problema u oportunidad en particular. Seleccione las metas de su plan estratégico en las que usted quiera enfocarse en los próximos 2 años.	<i>Incrementar el número de unidades de viviendas económicas</i>
3.	¿Cómo va a lograr?	Descripción del Hito Describa cómo quiere lograr su meta. Seleccione estrategias que se puedan medir, porque usted les va a escoger indicadores para señalar el cumplimiento de ejecución. El Hito generalmente incluye un número pequeño de proyectos y tareas, como solicitar fondos o el preparar un plan. Al crear muchos Hitos, usted puede tener dificultades dándoles seguimiento. Sin embargo, el fijar solamente unos pocos Hitos pudiera no reflejar toda la variedad de aspectos y problemas planteados. Asigne a cada Hito un número entero y único y numérelos consecutivamente.	<i>Construir nuevas unidades habituales económicos</i>
4.	¿Cómo sabrá usted si va progresando hacia su meta?	Indicadores y Fuentes de Información Un indicador enseña el progreso hecho en relación a la meta. Escoja un indicador que sea fácil de entender y que pueda medirse. Identifique la fuente de su información. Un Hito tal vez pueda dar varios resultados. Por ejemplo, la construcción de una casa quizá pueda resultar en 30 nuevas unidades habitacionales, 100 personas en mejores viviendas, 15 trabajos de construcción, y un incremento en propietarios. Escoja uno de estos resultados como su principal indicador.	<i>Número de unidades habitacionales económicas. Fuente de información (Departamento Municipal de la Vivienda.)</i>
5.	¿Cuál es la situación existente?	Línea de Apoyo La línea de apoyo es el punto de partida para aquilatar el objetivo de un Hito, ya que describe la situación actual de su indicador.	<i>10 unidades habitacionales económicas</i>
6.	¿Cuál es su objetivo?	El objetivo del Hito El objetivo es una medida que impone la norma para su Hito. Use el mismo indicador de la línea de apoyo.	<i>20 unidades habitacionales económicas</i>

7.	Líder(es) de Hito	Identifique quién va a coordinar/administrar las actividades de este Hito.	<i>Entidad encargada: Equipo de trabajo para la vivienda</i>
8.	¿Qué actividades son requeridas para completar este Hito?	Tarea-proyecto Describa las acciones específicas requeridas para completar cada Hito. Las tareas incluyen: una solicitud de fondos, una audiencia pública, el emplear un contratista, la selección del lugar, y el establecimiento de un fondo de préstamos para viviendas, etc. Identifique al líder de la tarea, proyecte un tiempo tope (fecha de principio y fin) y un presupuesto proyectado	<i>Ia: Solicitar a fundaciones; Equipo laboral para la vivienda 5/96-12/96 Ib: Contratar un contratista para hacer la inspección; Equipo laboral</i>
9.	¿Qué financiamiento se necesita para lograr el Hito?	Identificar los recursos del financiamiento Identifique la posibilidad de financiamiento para este Hito. Empiece con los recursos ya disponibles. Debajo de recurso/socio, indique si es un recurso del gobierno federal, estatal o local, o una combinación de los mencionados. Después, dé el nombre de la organización y la importancia del programa. Los fondos recibidos deben estar actualmente disponibles para su uso. Los fondos necesitados serán aquellos que usted haya solicitado.	
10.	¿Qué otros recursos se necesitan para lograr el Hito?	Identificación de Recursos Identifique algún aspecto no lucrativo que pueda necesitar (en especie, asistencia técnica o recursos de voluntarios). Sea creativo. Empiece con los recursos que ya están disponibles. Identifique a los socios (privados, no lucrativos, locales estatales, federales) que pudan ayudarlo.	<i>Negocios locales- Espacio para computadoras y oficina para el equipo laboral.</i>
...	Repita estos diez pasos para cada Hito.		

#### Claves útiles:

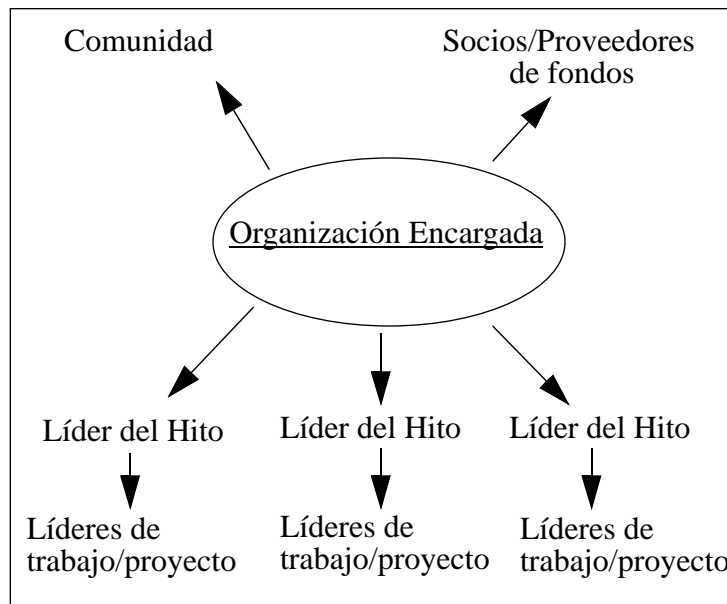
- Comience con sus necesidades identificadas en el plan estratégico y elabore proyectos basados en dichas necesidades.
- Evite el querer incluir en su plan una lista de proyectos no relacionados con los que ya existen en su comunidad (3).
- Las líneas de apoyo (5) y los objetivos de los Hitos (6) necesitan tener el mismo indicador (4).

- Procure considerar detalladamente cada estrategia. Detalle los proyectos y tareas; considere quién los hará (5, 7), cuándo se efectuarán, y cuánto costarán (8).

## II. Supervisión y evaluación

### 1. Supervisión

En cuanto el plan estratégico y los programas de trabajo sean implementados, su organización encargada debe rastrear lo que está sucediendo en todos los Hitos. La organización encargada es responsable de mantener una buena comunicación entre los socios durante el proceso de desarrollo de la comunidad, de rastrear el uso del dinero, y de mantener al tanto a la comunidad entera y a los otros socios de las actividades actuales.



Algunas de las responsabilidades de la organización encargada están descritas en el plan estratégico:

1. Participación pública continua
2. Informes anuales del progreso hecho
3. Revisión y corrección del plan estratégico

En adición, un programa de trabajo debe describir cómo hará la comunidad lo siguiente:

1. Revisión y corrección del Hito
2. Contabilidad financiera

## Revisión y corrección del Hito

Cómo y cuándo revisará su Hito? Esta revisión puede coincidir con la del plan estratégico (ésta normalmente se hace una vez al año). El equipo de revisión debe incluir a la entidad encargada, a los miembros del consejo, a los líderes del Hito, así como a los miembros de la comunidad. La revisión puede identificar lo que se necesite cambiar en el programa de trabajo. Por ejemplo, si la comunidad no puede obtener un subsidio, el Hito debe ser rediseñado para reflejar un presupuesto menor.

Su programa de trabajo debe describir un proceso público y oficial para cambiar el Hito. Evite revisar sus Hitos cada vez que algo se necesite cambiar. Una revisión cíclica anual funciona muy bien, excepto en casos especiales donde puede haber una nueva oportunidad que requiera una respuesta rápida. Los cambios constantes en los Hitos quizás puedan hacer que los miembros de la comunidad pierdan interés en el proceso de la planificación.

## Contabilidad financiera

Cuando usted recibe financiamiento de una fuente foránea, póngalo en la cuenta que necesita ir y mantenga la documentación apropiada. La organización encargada debe saber de dónde viene el financiamiento y en qué se está gastando. Cada líder del Hito debe rendir informes de los recursos de los fondos, de la asistencia tecnológica, y de las contribuciones de la gente, y también de cómo se usó el dinero en los diversos proyectos.

## 2. Evaluación

En algunas ocasiones, la comunidad debe frenar y observar que ha salido bien o mal, por qué pasó eso, y tratar de construir sobre los logros o prevenir problemas similares en el futuro. El plan estratégico describe cómo y cuándo la comunidad evaluará el proceso, la producción y el resultado del plan estratégico. Los programas de trabajo incluyen indicadores específicos y los objetivos de los Hitos que hay que utilizar en la evaluación del progreso a corto plazo.

**Proceso:**                   ¿Completó la gente sus tareas a tiempo y dentro de su presupuesto?  
                                  ¿Están progresando los socios? El proceso de una evaluación ayuda a contestar preguntas—cómo: ¿Qué cambios se necesitan en la forma en que estamos llevando a cabo nuestro plan? ¿Cómo podemos superar el plan? Quizá se pueda hacer una evaluación del progreso durante la revisión y actualización anual del plan estratégico. Si usted ha estado vigilando activamente sus programas, este paso debe ser muy fácil.



**Producción:** La evaluación de producción formula estas preguntas: “¿Cuánto de lo que planeamos hacer se logró realmente?” Y “¿Qué tan bien lo hicimos?” La producción es mensurable, los resultados a corto plazo. (por ejemplo, trabajos creados, casas construidas, programas iniciados). Son los resultados de las actividades de programas de trabajo. ¿Pudo lograr sus objetivos, si así fue, si usted construyó nuevas casas, fue de alta calidad la hechura? ¿Hay nuevos trabajos a tiempo completo y salarios de trabajo con beneficios para la familia? Use las encuestas para evaluar qué tan satisfecha está la gente con los resultados obtenidos.

**Resultado:** Al evaluar la eficacia de un plan estratégico a largo plazo, pregúntese “¿Qué éxito tuvimos al rastrear los problemas a largo plazo en nuestra comunidad?” o “¿Tuvimos éxito al lograr nuestras metas a largo plazo?” Los resultados son las mejoras a las condiciones relacionadas con los problemas y con las metas. (por ejemplo: Menos gente viviendo en la pobreza). Lo anterior es difícil de evaluar porque hay muchos factores que influyen en el bienestar de la comunidad y están fuera de nuestro control (por ejemplo: clima, comercio mundial, cambios tecnológicos). La evaluación final debería ser hecha después de que su plan estratégico haya estado en efecto por un largo periodo de tiempo: unos diez años.

Muchas comunidades descuidan la importancia de la supervisión y la evaluación del proceso de desarrollo de la comunidad. Cuando hay fechas tope y recursos limitados, tal vez pueda parecer que la evaluación es un lujo que uno no puede darse. Sin embargo, es vital que usted inspeccione a los clientes de la comunidad para asegurarse que sus esfuerzos van por buen camino. El construir un proceso de evaluación desde el principio le ayudará a obtener posteriormente reacciones de realimentación. Las comunidades más exitosas son aquellos que aprovechan el momento, aprenden de sus propias experiencias, y mejoran conforme vaya pasando el tiempo. Buena suerte al llevar a cabo la visión de su comunidad!

## Glosario

<b>Estrategia:</b>	Acciones llevadas a cabo para lograr una meta.
<b>Evaluación:</b>	Se lleva a cabo en la tercera fase del proceso de desarrollo de la comunidad. Revise los Hitos y vea que tan bien han funcionado. Las lecciones aprendidas pueden ser usadas para mejorar los planes estratégicos y los programas de trabajo.
<b>Hito:</b>	Estrategias cuyos resultados pueden ser medidos. El Hito regularmente incluye un pequeño número de proyectos y tareas, tales como las solicitud de fondos o la preparación de un plan.
<b>Implementación:</b>	Esta es la segunda etapa del proceso de desarrollo de la comunidad. Las metas y estrategias del plan estratégico se convierten en entes de acción. Identifique acciones específicas y recursos, delegue responsabilidades y escoja medidas cuantitativas para el cumplimiento de la ejecución.
<b>Indicador:</b>	Una unidad que puede ser medida. (Por ejemplo: clientes atendidos, trabajos creados). Nos dice si usted está progresando hacia su meta.
<b>Instauración:</b>	El proceso de la identificación de las estrategias que se pueden medir, la selección de indicadores, el acomodo de objetivos inmediatos y el diseño del progreso para completarlos.
<b>La meta/el objetivo:</b>	Una meta describe la condición o resultado final que quiere la comunidad.
<b>Líder del Hito:</b>	La persona o agencia responsable de coordinar las actividades relacionadas con el Hito, de informar del progreso hecho y del financiamiento, así como de prevenir problemas durante el progreso de las tareas.
<b>Líder del trabajo:</b>	La persona o agencia que realiza un proyecto o tarea específica.
<b>Líneas de apoyo:</b>	La condición que existe al iniciarse la actividad de un Hito. El objetivo de un Hito se compara con este punto (Por ejemplo: 20 clientes atendidos/semana).
<b>Objetivo del Hito:</b>	Una estandarización cuantitativa a corto plazo del cumplimiento de la ejecución de sus acciones. (Por ejemplo: 50 trabajos creados, 100 clientes atendidos).

<b>Organización encargada:</b>	La agencia responsable del control de la implementación del plan estratégico y de sus programas de trabajo.
<b>Plan estratégico:</b>	Un documento que describe la visión de la comunidad, los problemas, las oportunidades, fuerzas y debilidades, metas y estrategias de un periodo de 10-50 años.
<b>Planificación estratégica:</b>	La primera fase del proceso del desarrollo de la comunidad que ayuda a la comunidad a identificar los problemas de alta prioridad y a desarrollar estrategias para confrontarlos.
<b>Problemas/Oportunidades:</b>	Los aspectos principales identificados en el plan estratégico. Las categorías típicas incluyen vivienda, infraestructura, educación, cuidado de salud, oportunidades económicas, medio ambiente, crimen, servicios sociales y calidad de vida.
<b>Producción:</b>	Resultados mensurables a corto plazo (por ejemplo: trabajos creados) para indicar el progreso logrado en las metas a largo plazo.
<b>Programa de trabajo:</b>	Un plan de acción de 2 años basado en el plan estratégico que describe las actividades, quién las llevará a cabo, cuánto costarán, cuándo se realizarán, qué recursos se requieren, cómo se aquilatará el cumplimiento de la ejecución y qué resultados se esperan.
<b>Recursos de la información:</b>	¿De dónde obtendrá usted la información para su indicador?
<b>Rendimiento:</b>	Los resultados finales o condiciones después de implementar el plan estratégico. (Por ejemplo: Taza baja de pobreza). Lo anterior nos informa que tan bien ha seguido usted el plan para el cumplimiento de las metas establecidas a largo plazo.
<b>Supervisión:</b>	Se lleva a cabo en la tercera etapa del proceso de desarrollo de la comunidad. La organización encargada rastrea el progreso y el financiamiento y asegura la buena comunicación.
<b>Tarea/proyecto:</b>	Las acciones específicas requeridas para completar cada Hito. Las tareas incluyen: la solicitud del financiamiento, la celebración de una audiencia pública, el emplear un contratista y la selección del lugar, etc.
<b>Unidad de medida:</b>	Véase indicador.

## Bibliografía

*Administración de resultados: Compartiendo las mejores prácticas.* Manual de una sesión de entrenamiento llevada a cabo el 14 de enero de 1998 en Roth's Salem West. Patrocinado por el Departamento de Servicios Administrativos, la Secretaría Estatal de Oregon, y el Consejo Directivo para el Progreso de Oregon.

Autoridad del Valle de Tennessee, *Manual para la calidad de las comunidades*, 1997.

Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural de los Estados Unidos. *Una guía para la planificación de estrategias para comunidades rurales.* Washington: Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural de los Estados Unidos, Oficina de Desarrollo Comunitario, marzo de 1998.

Departamento de Salubridad y Recursos Humanos, Oficina de Servicios Comunitarios. *Autosuficiencia en la implementación: Manual de proyectos.* Washington: Departamento de Salubridad y Recursos Humanos, Administración para niños y familias, Oficina de Servicios Comunitarios, octubre de 1996.

Departamento de Salubridad y Recursos Humanos, *Una guía evaluativa para presentar programas sobre proyectos de agrupación.* Washington: Departamento de Salubridad y Recursos Humanos, Administración para niños y familias, Oficina de Servicios Comunitarios, 1997.