

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

# **Una guía para planificación de estrategias para comunidades rurales**

## **Índice general**

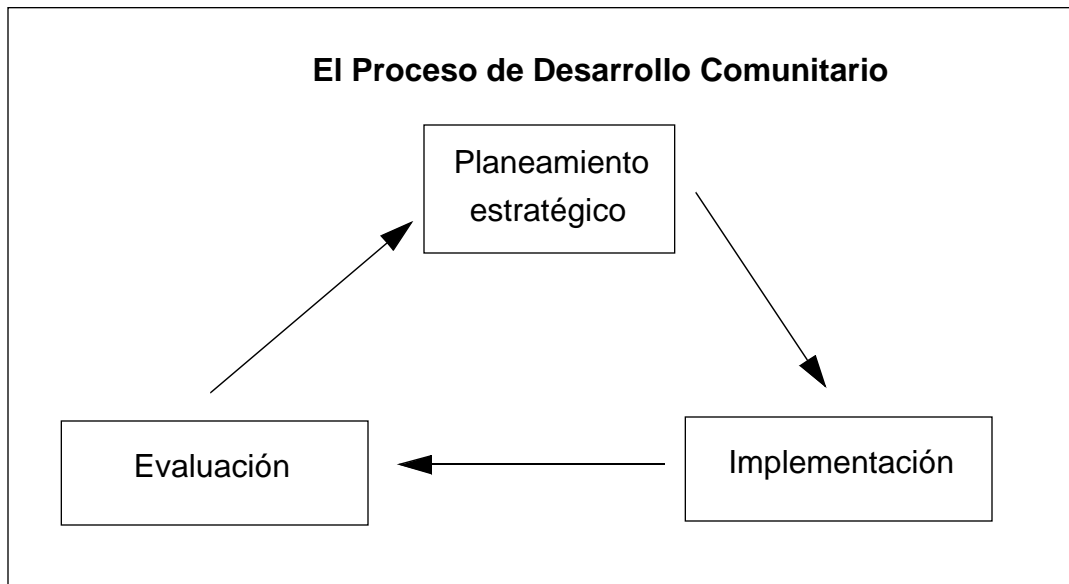
¿Por qué hacer una planificación estratégica? .....	3
¿Cómo empezar?.....	3
Primera fase: Planificación estratégica .....	5
Segunda fase: Implementación .....	9
Tercera fase: Evaluación .....	10
Elementos del plan estratégico .....	12
¿Dónde encontrar ayuda? .....	13
Bibliografía .....	15

# Prefacio

Las comunidades saludables requieren una atención constante y muchos cuidados. Las comunidades llegan a ser lo que son por las decisiones hechas por la gente a través del tiempo. Ellas son moldeadas por las decisiones que hacemos o dejamos de hacer. Algunas decisiones se hacen teniendo en cuenta la gravedad de sus impactos, pero otras no. Otras decisiones conducen a resultados inesperados; sin embargo, el no tomar una decisión también trae aparejadas serias consecuencias.

El plan estratégico es una herramienta muy útil para cualquier comunidad que desee cambiar y crecer. Un plan le ayudará a visualizar hacia dónde quiere ir, y le auxiliará en la toma de decisiones para alcanzar dicha meta. Esta guía le orientará a seleccionar un camino para su comunidad. Le enseñará a dar el primer paso en el proceso del cambio: planear estratégicamente. Usted podrá visualizar cómo quiere que su comunidad sea en el futuro; identificará todo aquello que no le permite el cambio, así como aquellas oportunidades para seguir adelante; y decidirá qué acciones se necesitan para hacer de su visión una realidad.

El proceso del desarrollo comunitario consta de tres fases: planeamiento estratégico, implementación y evaluación. Un planeamiento estratégico le permitirá ver el panorama general y le ayudará a decidir lo que es importante. Durante la implementación, usted hace lo que sea necesario para lograr lo que se ha propuesto hacer. Después de completar sus actividades, las evaluará para saber si funcionaron o no. El mejoramiento en el plan estratégico estará basado en las lecciones aprendidas.



# ¿El porqué de un Plan Estratégico?

Un plan estratégico muestra un programa detallado para el cambio dentro de una comunidad. Lleva a una comunidad de una visión utópica a un plan específico de acción. En seguida se mencionan algunas razones para hacer un planeamiento estratégico:

- Para crear una visión de lo que la comunidad quiere para el futuro.
- Para ver el panorama de cómo cambiará la economía, el medio ambiente y la gente de la comunidad.
- Para estar seguros de que cada uno en la comunidad se beneficia.
- Para seleccionar y estar de acuerdo en ciertas metas comunes.
- Para involucrar a toda la gente y organizaciones locales posibles (por ejemplo, universidades, centros médicos) en el proceso.
- Para saber cuánto tiempo, dinero y otros recursos se necesitan para crear un cambio.
- Para lograr el apoyo de firmas federales, estatales, privadas y organizaciones sin fines lucrativos.

## ¿Cómo empezar?

Una vez que su comunidad haya decidido preparar un plan estratégico, hay ciertos pasos a seguir que son los que ayudan a empezar.

### 1. Identifique a una organización con liderazgo

Encuentre dentro de su comunidad una organización con liderazgo y apoyo para empezar a desarrollar el plan estratégico. Esta organización puede proveer espacio para reuniones, teléfonos, computadoras, copiadoras, máquinas de fax y apoyo secretarial, y otras cosas que la comunidad necesita para empezar. Tal vez usted tenga que crear una organización nueva si no encuentra una o no está de acuerdo con la que ya existe.

### 2. Forme un comité directivo

El comité directivo supervisará el proceso del planeamiento estratégico. Busque por lo menos una docena de miembros de la comunidad para servir en el comité. Estas personas deberán tener la confianza y el respeto de otros y deberán representar los diferentes intereses de esta comunidad. Forme un grupo diverso, no escoja a las mismas personas que siempre participan en puestos de liderazgo.

### 3. Involucre a toda clase de personas

Trate de involucrar el mayor número de personas en el proceso del planeamiento. El plan estratégico tendrá mejor apoyo si participa mucha gente. Usted necesita escuchar los diferentes puntos de vista de la gente, aunque usted no esté de acuerdo con ellos. Esto le

ayudará a tomar decisiones con una información más completa y a evitar algunos problemas inesperados. Anime a los grupos minoritarios o a personas de bajos recursos a participar en el proceso.

Piense en alguna organización local que pueda llevar a cabo las acciones del plan estratégico. Estas pueden incluir organizaciones gubernamentales, grupos comunitarios (por ejemplo, escuelas) y empresas. Por lo general, los planes más sólidos son aquellos que incluyen en el diseño e implementación del plan estratégico a una gran variedad de organizaciones comunitarias.

Busque organizaciones y personas que tengan habilidades como éstas:

- Que sea creativo/a
- Que tenga aptitud para trabajar con todo tipo de gente
- Que tenga habilidades de organizador/a
- Que manifieste mucha energía y entusiasmo

**Ampia participación:  
¿Sus juntas de  
planeamiento son un  
reflejo de su comunidad?**

#### **4. Obtenga recursos**

Desarrollar un plan estratégico requiere de recursos: personas, lugares y cosas (computadoras, copadoras, etc.) para hacer el trabajo. Haga una lista de estas cosas que son necesarias para empezar y encuentre una organización que pueda ayudarlo. La organización que tome la iniciativa le ayudará a empezar pero no dependa completamente de una sola agencia. Incluya a los grupos de jóvenes.

#### **5. Establezca el proceso**

¿En qué forma hará acertadas decisiones sobre su futuro? Después de haber encontrado a la gente y los recursos, el comité directivo deberá decidir cómo se desarrollará el plan estratégico. ¿Quién organizará las juntas? ¿Quiénes asistirán a las mismas? ¿Cuándo y cómo se involucrará al público? ¿Cuánto tiempo durarán? ¿Qué resultados se esperan de cada junta?

Encuentre a alguien dentro de su comunidad que pueda actuar como intermediario o que tenga facultades para capacitar a otras personas. El intermediario debe asegurarse de que las juntas empiecen a tiempo, que cada uno tenga la oportunidad de expresar su opinión, que se hagan decisiones, que las interrupciones sean mínimas, y que en los temas importantes todos estén de acuerdo. Las empresas locales, universidades comunitarias, iglesias y agencias gubernamentales puede que tengan intermediarios capacitados.

#### **6. Desarrolle un itinerario**

Elabore un breve itinerario ( de una a dos páginas) que describa cuándo y dónde se

llevarán a cabo los eventos y quién es responsable de organizarlos.

## Primera fase: Planeamiento estratégico

Hay muchas maneras de desarrollar un plan estratégico. Estos seis pasos guiarán a aquellos que no estén familiarizados con dicho proceso.

### 1. Desarrolle una declaración visualizada

Empiece a recrear su visualización, preparando una lista de los valores compartidos por la la comunidad. Pregúntense, “¿Qué es importante comunidad”? ¿Qué valores guiarán actividades? Por ejemplo: “Valoramos la auto-suficiencia y la ayuda a nosotros mismos”, y “Valoramos las opiniones y las contribuciones de todos”.

**Valores, visión y proceso:**  
\* ¿Qué valores guiarán nuestras actividades?  
\* ¿En qué clase de comunidad queremos convertirnos?

**Ejemplo la visión de Comunidad es “Nosotros visualizamos comunidades rurales vibrantes que se sostienen a través de la creatividad, diversidad y la colaboración.” Otro ejemplo es: “Nuestra juventud está bien educada y es capaz de encontrar o crear buenos trabajos localmente”.**

Empiece a trabajar en su visión. Describa cómo quiere que sea su comunidad en el futuro. Use un marco de 10 a 50 años. Piense cómo se relacionarán la economía, el medio ambiente y la gente. ¿Qué será diferente? Describa los resultados que espera. Ahora no tiene que describir como lograrlo, eso será decidido más tarde.

Involucre a cuanta gente le sea posible en el proceso. Podrá escoger entre un grupo grande que proporcione ideas y después pídale a un grupo más pequeño que combine estas ideas en una visión clara.

### 2. Evalúe a la comunidad

Una vez que se pongan de acuerdo en una visión clara para el futuro, mire lo que ya tiene y prepare un perfil de su comunidad que describa su economía, su medio ambiente y su gente. Alguna de esta información podrá estar disponible en agencias gubernamentales, colegios y universidades, departamento de desarrollo, o negocios locales.

**Evaluación comunitaria**  
\* **Tendencias y condiciones**  
\* **Problemas y barreras**  
\* **Oportunidades y ventajas**  
\* **Identificar el fondo real de los problemas.**

Describa las tendencias que afectan a su comunidad, los problemas que encara y las oportunidades futuras. ¿Qué barreras se pueden cambiar y con qué bienes puede contar?

¿Ha habido mucho crecimiento? ¿Se está yendo mucha gente de la comunidad? ¿Qué negocios están creciendo y cuáles se están deteriorando? Fíjese en los recursos de su comunidad. ¿Qué clase de empresas existen? ¿Qué venden? ¿A quién le venden? ¿Dónde compran las empresas y las personas lo que necesitan? ¿Qué iglesias, centros de salud, escuelas, parques y otras facilidades públicas sirven a la comunidad? ¿Cuáles son las atracciones o monumentos de la comunidad? ¿De qué cosas está orgullosa la comunidad?

Este perfil de la comunidad le servirá para ver qué necesidades hay e identificar personas y recursos necesarios para llevar a cabo su plan. La tabla incluye algunas áreas importantes para identificar los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y problemas.

Categorías centrales	Ejemplos
Necesidades básicas	Comida, casa, ropa, cosas para la casa, oportunidades iguales
Oportunidades de empresas	Grandes y pequeños empresas, trabajo propio y trabajo secundario
Educación	Jardín de niños, primaria, secundaria, escuelas técnicas, preoaratorias
Calidad del medio ambiente	Calidad del aire, del agua, de la tierra. Ruidos, olores, contaminación
Salud	Física, mental, dental, cuidado de emergencia, abuso de drogas
Casa-habitación	Asequible, segura, con servicios básicos
Trabajos	Desempleo, nivel de salarios, entrenamiento y colocación de empleos
Familia y Jóvenes	Crianza de hijos'y habilidades comunicativas, abuso o violencia
Bienes físicos	Medio ambiente natural parques, uso de terrenos, caminos, aeropuer- tos, agua y alcantarillado
Seguridad	En casa, escuela, trabajo, en la comunidad

Después de preparar el perfil comunitario, examine las causas principales de los problemas identificados. Pregunte por qué existe este problema y continúe averiguando hasta que encuentre el fondo del problema. Imagínese que usted es el gerente de una tienda y tiene un problema con un empleado.

¿Por qué existe el problema?	El empleado llega tarde al trabajo todos los días
¿Por qué llega tarde el empleado?	Ella lleva a su hijo a la guardería al otro lado del pueblo.
¿Por qué lleva a su niño allí?	No hay una guardería cerca de su trabajo.
¿Por qué no puede encontrar alguna otra?	Es la única guardería de la comunidad.

Preguntándose ¿por qué? muchas veces, usted descubrirá que la verdadera causa del problema no es que usted tiene un empleado/a flojo/a, sino que no hay suficientes guarderías en la comunidad. Preguntando el porqué se puede ahorrar mucho tiempo y dinero y se llega al fondo del problema.

### 3. Analice los recursos

Después de completar la evaluación de la comunidad, identifique recursos disponibles o necesarios tales como personas, organizaciones, dinero, facilidades, equipo y otras cosas que pueden ser usadas para llevar a cabo su

plan. ¿Qué recursos federales, estatales, locales, de fundaciones públicas o privadas se pueden solicitar? ¿Es posible que un grupo religioso pueda obtener los fondos necesarios a través de una venta de banquetas? ¿Alguna empresa grande puede ayudarlo dándole el equivalente de sus fondos monetarios? Piense en alguna otra forma creativa de encontrar recursos adicionales, especialmente aquellos que no tienen que ver con dinero. ¿Pueden las empresas locales o regionales donar equipo excedente? Las personas motivadas y comprometidas son tan o más importantes que el dinero.

#### **Análisis de recursos:**

\* ¿Qué recursos tiene isponibles disponibles la comunidad?

\* ¿Qué recursos nuevos necesita la comunidad?

### 4. Clasifique los problemas y las oportunidades

Durante la evaluación de la comunidad, usted identificó las oportunidades y problemas así como sus causas principales. Ahora categorice en orden de importancia los problemas. Considere cada problema en uno o dos factores: la severidad (número de gente

afectada). Clasifique en orden de importancia, usando está escala: Del 1 (bajo) al 5 (alto). Multiplique el número de severidad o la magnitud para darle puntaje a cada problema. Las oportunidades se pueden ordenar por las posibilidades de éxito y los beneficios obtenidos entre otros factores. Limite la cantidad de tiempo que dedica a discutir cada problema en juntas públicas para concentrarse en cuestiones más importantes. A corto plazo, la diferencia de opiniones y la falta de recursos pudiera indicar que los problemas más importantes u oportunidades se están dejando fuera del plan estratégico. Sin embargo, dichos asuntos pueden ser incluidos en las próximas revisiones del plan.

#### **Clasificando problemas y oportunidades:**

\* ¿Qué prioridad tendrán los problemas y las oportunidades?



## 5. Determine las metas a largo plazo

¿Qué quiere cambiar o alcanzar la comunidad en los próximos 10 años? Un plan estratégico debe incluir metas para cada uno de los problemas y oportunidades más importantes. No es necesario empezar a trabajar en cada una de las metas el primer año. En algunos casos, se puede necesitar más información sobre algún problema antes de tratar de resolverlo. Cuando usted desarrolla metas, usted está estableciendo la pauta que seguirá la comunidad. Cualquier acción específica que usted tome está después relacionada con alguna de sus metas. Describa sus metas con detalles suficientes para que cada quien sepa cuándo se logró. Por ejemplo: Para el año 2010, el nivel de escolaridad en la comunidad será del 80 por ciento. En este paso, usted no necesitará decir cómo alcanzará esta meta.

### Estableciendo Meta:

\* ¿Qué quiere cambiar o alcanzar la comunidad a largo plazo

## 6. Seleccione estrategias

A continuación, decida la mejor manera de alcanzar sus metas. Debe consultarse a la comunidad sobre las diferentes estrategias para alcanzar dichas metas. Usted identificará las estrategias más creativas cuando en el proceso participen personas de diferentes grupos. Este proceso le ayudará a identificar y a evitar cualquier consecuencia negativa planeada o no. Por ejemplo, para reducir el desempleo, usted puede usar cualquiera o todas estas estrategias: incrementar la cantidad de préstamos disponibles para las empresas establecidas, iniciar un centro de empresas pequeñas, o promover alguna otra idea creativa.

### Desarrollo de estrategia

\* ¿Qué haría su comunidad para alcanzar ciertas metas?

Después de desarrollar una lista de estrategias, evalúelas y decida cuáles serán más efectivas. Aquí hay algunas preguntas para ayudarle a reconocer el impacto que las estrategias podrían tener. En caso de que se identifiquen impactos negativos en cualquiera de estas áreas, usted puede preguntar a los demás sobre como minimizarlos o evitarlos.

- ¿Esta estrategia ataca desde el fondo las causas?
- ¿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).

- ¿Cómo afectará esta 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 esta estrategia los recursos naturales de la comunidad (aire, agua, energía y terrenos)?
- ¿Cómo mejorar 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.

## **Segunda Fase: Implementando el plan**

El hecho que se haya escrito un plan estratégico no significa que esté completo. El árduo trabajo de implementación es lo que viene luego. No es posible hacerlo todo de un solo golpe, por lo tanto un plan estratégico debe dividirse en varias etapas de trabajo. Divida 10 años de trabajo entre 5 programas de 2 años cada uno. Cada programa de trabajo describe quién hará el trabajo, para quién o con quién, qué se hará, a qué precio y cómo se aquilatará su éxito.

Seleccione las metas y las estrategias del plan estratégico que empezará durante los primeros 2 años. El programa de trabajo debe incluir presupuestos factibles de gastos e ingresos, describir las actividades que deban hacerse e identificar quién las realizará, y establecer los parámetros temporales para realizarlas. Aunque esta información cambie, debido a circunstancias inesperadas, su programa de trabajo deberá ser lo más detallado y factible que se pueda. Después, decida cómo se medirá su progreso e instaure “metas fijas a cumplirse” en los primeros 2 años. Estas metas ayudan a evaluar sus avances y a hacer un informe de los rendimientos alcanzados.

La implementación puede ser la fase más difícil, pero a la vez la más importante en el proceso del desarrollo de la comunidad. Es aquí en esta fase en donde se pueden esfumar las ideas que han sido planeadas, aquí las partes o sociedades pueden fortalecerse o distanciarse, los proyectos son iniciados y controlados después, y los resultados son

palpables. La experiencia nos demuestra que las comunidades triunfadoras por lo regular siguen este patrón:

- Empiezan con un proyecto pequeño que ofrece altas posibilidades de realización.
- Manipulan los medios con sensatez y sacan el mayor provecho posible a cada dólar invertido.
- Actúan responsablemente para que los patrocinadores tengan confianza en la capacidad de la comunidad en cuanto al cumplimiento de los resultados prometidos.
- Mantienen a los ciudadanos informados e involucrados constantemente.
- Se fijan metas para medir sus avances.
- Evalúan los avances alcanzados con regularidad y lo hacen públicamente.
- Hacen cambios en el planeamiento, cuando hay cambios en las condiciones o surgen oportunidades nuevas, manteniendo siempre la meta fijada a largo plazo.
- Usan todas las oportunidades para aprender de la experiencia, y
- Festejan sus triunfos públicamente.

Esta guía no tiene la intención de cubrir la fase de implementación detalladamente.

### **Tercera fase: Evaluación**

Un plan estratégico en realidad nunca termina. Cambiará de acuerdo a las necesidades, los recursos y las prioridades de la comunidad. Su primera versión cambiará con el tiempo y de acuerdo a las experiencias pasadas buscará un mejoramiento. Imagínese que su plan es un cuaderno de hojas sueltas en lugar de verlo como un libro con encuadernación de lujo que nunca cambia. Las evaluaciones constantes le ayudarán a ver las mejoras de la comunidad, a entender los beneficios e impactos de ciertas actividades, y a tomar decisiones basadas en mejores fuentes de información.

Constante aprendizaje supervisado:

- ¿De qué manera los miembros de la comunidad se pueden mantener involucrados e formados?
- ¿De qué manera la comunidad informará sobre el progreso anual?
- ¿Cómo y cuándo se revisará y se mejorará el plan estratégico?
- ¿De qué manera la comunidad evaluará el proceso, rendimiento y resultados?

#### **1. Participación continua del público**

Después del entusiasmo inicial al desarrollar un plan estratégico, muchas comunidades encuentran que es difícil mantener el interés y la participación activa del público. Este descenso es normal, sin embargo a largo plazo el plan estratégico no podrá sobrevivir si depende solamente de un número pequeño de personas para que lo lleven a cabo. El plan debe describir la manera en que el público va a participar en la comunidad. La comunidad

siempre necesita un número considerable de personas plenamente motivadas. Por ejemplo, algunas comunidades establecen directivas para trabajar y llevar a cabo reuniones en algún edificio central. Es de especial importancia llegar a esas partes de la comunidad que no han estado muy activas en actividades previamente organizadas.

## **2. Informes sobre el progreso**

¿De qué manera se harán públicos los logros del plan? Al mismo tiempo que el plan estratégico se está implementando es importantísimo mantenerse en contacto con el público y las agencias que han patrocinado a la comunidad. Es muy fácil olvidarse de comunicarles a los demás lo que se está haciendo cuando se está ocupado haciéndolo. Sin embargo, las personas y las agencias que apoyan a la comunidad necesitan saber que su tiempo y dinero están siendo bien invertidos. El plan estratégico deberá proveer información sobre cómo y cuándo se hará un informe al público y a los miembros asociados sobre los logros obtenidos. Esto ayudará a mantener las buenas relaciones entre los asociados, y asegurará además un continuo apoyo dentro y fuera de la comunidad.

## **3. Revisión y cambios en el plan estratégico**

¿Cómo y cuándo será revisado el plan estratégico por la comunidad? Esta revisión puede cubrir dos preguntas “¿Cómo va todo en la comunidad?” y “¿Hasta dónde se están llevando a cabo las metas del plan?” Puede, además, considerar circunstancias inesperadas y ver el medio ambiente en busca de problemas u oportunidades nuevas. El equipo de revisión podrá incluir a algunas de las personas que diseñaron el plan estratégico, así como también a miembros del público. El informe de revisión podrá identificar cosas que necesitan ser cambiadas en el plan. Quizás la idea principal fuera construir un aeropuerto, pero después se dieron cuenta que el terreno era una área de desechos tóxicos. Al cambiar la situación también cambia el plan.

Sin embargo, no se debe revisar el plan inmediatamente cada vez que se identifiquen aspectos que requieren cambios. Por experiencia se sabe que un informe de evaluación por año es suficiente y que no más de dos por año deben de ser permitidos. Los cambios constantes pueden llegar a debilitar el plan y llevar a un proceso oficial público de cómo hacer los cambios. Esta estrategia permitirá a aquellos que ayudaron a crear el plan a conocer los cambios que se proponen, a ayudar a refinarlos y a aprobarlos. De la misma manera que la comunidad ayudó a crear el plan, también deben ayudar a mejorarlo.

## **4. Evaluación continua**

De vez en cuando se debe hacer una pausa para ver lo que se hizo bien o mal, saber por qué ocurrió así y tratar de prevenir problemas similares en el futuro. El plan estratégico debe describir cómo y cuándo la comunidad evaluará el proceso, producción y resultado

del plan estratégico. Si se sabe de antemano cómo se harán las evaluaciones, se deben incluir en el proceso de planeamiento. Se le puede ayudar en cuanto a qué clase de datos se necesitan para lograr una buena evaluación.

### **Proceso**

¿Se logró lo propuesto a tiempo y con el presupuesto asignado? Un proceso de evaluación ayuda a responder preguntas tales como “¿Qué cambios son necesarios y cómo se está siguiendo el plan?” y “¿Cómo se puede mejorar el plan?” QuizEas sea posible hacer un proceso evaluativo al final del primer año o quizás sea más efectivo hacerlo durante la revisión anual del plan estratégico.

### **Rendimientos**

En una evaluación sobre rendimientos cabría preguntarse “¿Qué tanto de lo planeado se logró cumplir?” Por lo general, los rendimientos son aspectos tangibles que se pueden contar y que se pueden ver terminados en cierto tiempo. Estos rendimientos surgen como resultados de actividades en el plan estratégico y programas de trabajo (por ejemplo, trabajos creados, casas construidas, programas iniciados).

### **Resultados**

Al estar evaluando los resultados finales de la implementación de un plan estratégico debe preguntarse “¿Hasta que punto tuvimos éxito resolviendo problemas a largo plazo en nuestra comunidad?” o “¿Hasta que punto tuvimos éxito alcanzando la meta fijada a largo plazo?” Los resultados se ven por lo regular a largo plazo (por ejemplo, menos gente viviendo en la pobreza) y están vinculados a problemas y objetivos. Estos son algo difíciles de evaluar porque muchos de los factores que influyen en el bienestar de una comunidad están fuera de control (por ejemplo, el clima, el comercio mundial).

### **Elementos estratégicos del plan**

¿Cuál es el producto del proceso de planeamiento estratégico? A menos que sea requerido por algún programa específico, el plan no tiene que seguir un formato específico. A continuación se mencionarán los principales elementos de un plan estratégico:

#### **1. Declaración de la visión**

- ¿Qué valores guiarán a nuestra actividad?
- ¿En qué clase de comunidad nos queremos convertir?

#### **2. Evaluación comunitaria**

- Tendencia/condición (económica, social, etc.)
- Problemas y obstáculos, sus raíces, causas y su magnitud o severidad
- Potencial y oportunidades de la comunidad

- Categorizar o dar prioridad a problemas y oportunidades
- Recursos existentes, pertenencias, capacidades y nuevos recursos requeridos

### **3. Metas**

Las metas del grupo en aspectos claves, como vivienda, transporte, empleo, medio ambiente, y en cada encabezamiento importante, describen:

- ¿Cuáles son nuestras metas a largo plazo?
- ¿Cuál es nuestra condición deseada?
- ¿Qué es lo que queremos cambiar (condición, problema, obstáculo, oportunidad)?

### **4. Estrategias**

- ¿De qué manera podemos lograr nuestro objetivo?
- ¿De qué manera nos podemos beneficiar con algún patrocinador?

### **5. Proceso de evaluación?**

- ¿Cómo y cuándo se revisará y cambiará el plan estratégico?
- ¿Cómo informará la comunidad el progreso logrado cada año?
- ¿De qué manera evaluará la comunidad su progreso, rendimientos y resultados?
- ¿De qué manera se mantendrán involucrados e informados los miembros de la comunidad?

## Bibliografía

- Asociación Nacional de Organizaciones de Desarrollo y Asociación Nacional de Agencias de Acción Comunitaria. *Ideas que funcionan: Estudios sobre casos de casos efectivas en comunidades con recursos limitados*. Asociación Nacional de Organizaciones de Desarrollo y Asociación Nacional de Agencias de Acción Comunitaria, abril 1996.
- Barkley, David L. *Adaptación Económica: Alternativas para áreas no-metropolitanas*. Westview Press, Boulder, CO, 1913.
- Cowden, Richard. *Zonas empresariales, un estudio sobre una política urbana en América*. Washington: Asociación Americana de Zonas Empresariales.
- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de los Estados Unidos. *¡Lo que funciona! En las zonas autorizadas y en las comunidades emprendedoras*. Washington: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de los Estados Unidos, 1997.
- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Desarrollo Rural, Oficina del Desarrollo Comunitario. *Zonas rurales autorizadas y comunidades empresariales: Informe estadístico*. Washington: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, Desarrollo Rural, Oficina del Desarrollo Comunitario, 25 de septiembre de 1996.
- 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, october 1996.
- Departamento de Salubridad y Recursos Humanos, Oficina de Servicios Comunitarios. *Guía evaluativa para presentar programas sobre proyectos de agrupación*. Washington: Departamento de Salubridad y Recursos Humanos. Administración de niños y familias. Oficina de Servicios Comunitarios.
- Flora Jan, et al., *Desde las raíces: Perfiles de 103 proyectos rurales de autosuficiencia*. Informe Administrativo USDA/ERS 9123. Washington: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Servicio de Investigación Económica, abril, 1991.
- Gahr, William E. ed. "América rural: Un croquis del mañana." *Anales de la Academia Americana de Ciencias Políticas y Sociales*, septiembre, 1993.
- Hornbeck, J. F. *Zonas autorizadas: Puede una política federal afectar el desarrollo económico local*. División de Economía del Servicio Congregacional

deInvestigaciones, 12 de october de 1993.

Kretzmann, John P., y John L. McKnight. *Construyendo comunidades a fondo: Un camino para encontrar y movilizar los bienes de una comunidad*. Evanston, Illinois: Instituto del Desarrollo Comunitario Basado en Bienes, Northwestern University, 1993.

Reeder, Richard J. *Dando ayuda a áreas rurales con necesidad: Indicadores del fisco y el bienestar de la comunidad*. Reporte Administrativo USDA/ERS Informe del personal AGES 9067. Washington: U. S. Departamento de Agricultura, Servicio de Investigación Económica, noviembre 1990.

Shiffman, Ronald, y Susan Motley, *Amplias e integrales estrategias para el desarrollo comunitario*. Escuela Nueva de la Investigación Social.

Sokolow, Alvin, y Julie Spezia. *Líderes políticos como empresarios: Desarrollo económico en comunidades pequeñas*. USDA/ERS Informe 77. Washington: U. S. Departamento de Agricultura, Servicio de Investigación Económica, octubre 1990.

Wrinn, Charles, Karen Stokes y Warren Nilsson. *Historias de CDBG: Un manual para organizarse*. Coalición para el Desarrollo en Comunidades de Bajos Ingresos.