

## ¿Por qué debemos medir el impacto?

Por Mike Carscaddon

**A**caba de comenzar el 2013, y sospecho que la mayoría de nosotros nos planteamos propósitos para este nuevo año. Como muchos, comienzo el año con las mejores intenciones, pero a las pocas semanas o meses, veo cómo esos propósitos se desvanecen en el espejo retrovisor. ¿Por qué es tan difícil mantener las aspiraciones?

Cumplir los objetivos para las organizaciones es tan difícil como para las personas. La mayoría de las empresas, agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro realizan una especie de planificación: articulan sus objetivos, desarrollan estrategias para cumplirlos, reúnen los recursos necesarios, etcétera. Pero muchas organizaciones no pueden cumplir los objetivos a largo plazo. Según Daryl Conner, de Conner Partners, “casi el 70 por ciento de las organizaciones no logran alcanzar los objetivos propuestos por ellos mismos”.

La trayectoria de Hábitat para la Humanidad a la hora de plantearse objetivos y cumplirlos es bastante admirable. Año tras año, nos hemos planteado objetivos y plazos con respecto a la cantidad de viviendas que construiremos, el número de países en los que operaremos y los recursos financieros que reuniremos. Esto es alentador en el momento de lanzar el nuevo Plan Estratégico 2014-18.

Y nos urge, más que nunca, asegurarnos de tener la capacidad necesaria para cumplir nuestros objetivos. La Junta Directiva nos desafió a desarrollar un plan estratégico con los objetivos más ambiciosos que jamás hubiéramos tenido. Después de un intercambio de ideas y opiniones a escala mundial, desarrollamos un plan con cuatro objetivos amplios y ambiciosos:

- Generar impacto en la comunidad
- Generar impacto en el sector
- Generar impacto en la sociedad
- Generar una organización sostenible

Ahora que la Junta aprobó este plan, ¿cómo podemos aumentar las probabilidades de alcanzar estas metas? ¿Hay algo específico que podamos aprender de nuestro éxito pasado que nos ayude a asegurar el camino al éxito y cumplir nuestras aspiraciones?

Un elemento importante del plan estratégico es una iniciativa específica titulada “Definir, medir y comunicar el impacto”. En los últimos años, Hábitat para la Humanidad actualizó y amplió la teoría del cambio para reconocer que la creación de soluciones de vivienda puede mejorar la salud y el bienestar de los hogares, así como también contribuir a forjar comunidades estables e integrales<sup>1</sup>. La iniciativa de impacto surgió de esta teoría del cambio y de los esfuerzos de Hábitat para capturar los diversos beneficios derivados de

una vivienda adecuada que, en definitiva, conduce a romper el ciclo de la pobreza.

Por ejemplo, el trabajo de rehabilitación de Hábitat para la Humanidad, a menudo, mejora la calidad del agua y los servicios sanitarios de un hogar. Como resultado, se espera que disminuyan los episodios de enfermedades transmitidas por el agua en los hogares. Existen más probabilidades de que los padres, al sufrir menos enfermedades, conserven el empleo y, por lo tanto, puedan afrontar mejor el gasto de

Continúa en la página 2

### contenido

¿Por qué debemos medir el impacto? . . . . .	1
Definición de impacto . . . . .	3
Herramienta para el seguimiento de los resultados de impacto “Lo que se mide, se controla” . . . . .	4
Un punto de vista externo	
¿Qué piensan los donantes sobre el impacto? . . . . .	6
Más allá de las definiciones	
¿Qué significa “impacto” para mí? . . . . .	6
La historia de hábitat para la humanidad a través de la Iniciativa de Impacto. . . . .	8
Visión 2020: Una mirada en retrospectiva desde el futuro para evaluar la importancia de nuestro trabajo actual . . . . .	10

# El Foro

Volumen 20 Número 1  
El Foro se publica trimestralmente en inglés y español.

**Asesora ejecutiva:**

Chloë Pearse

**Redactora de contenido:**

Jennifer Lindsey

**Corrector:**

Adam R. Smith

**Asistente de redacción:**

Stephen Seidel

**Diseñadora gráfica:**

Debbie Nessamar

**Traducciones al idioma español:**

Translation Station, Inc., Stephanie Ament, Susana Morales

**Gerente de distribución:**

Chloë Pearse: cpearse@habitat.org

**Política editorial:**

We welcome the submission of articles, photos and ideas for topics. For more information, please email [TheForum@habitat.org](mailto:TheForum@habitat.org).

**Declaración de la misión**

El objeto de la revista El Foro es conectar a los socios mundiales de Hábitat para la Humanidad Internacional y proporcionar un vínculo con otras organizaciones e individuos preocupados por los efectos de la pobreza, proporcionando un medio para:

- Analizar los temas relacionadas con la vivienda y la pobreza.
- Describir el trabajo que Hábitat para la Humanidad está haciendo alrededor del mundo para abordar los problemas de la vivienda y la pobreza.
- Presentar los factores de éxito y un análisis exhaustivo sobre programas destacados e innovadores de Hábitat.



121 Habitat St. Americus, GA  
31709-3498 USA

¡No se pierda la próxima edición de la revista El Foro!

Envíe un mensaje a la dirección electrónica [TheForum@habitat.org](mailto:TheForum@habitat.org) para formar parte de nuestra lista de distribución electrónica.

## ¿Por qué debemos medir el impacto?

Viene de la página 1

enviar a sus hijos saludables a la escuela para que completen sus estudios. La familia goza de una mejor salud física, social y psicológica.

Todo lo que hace Hábitat para la Humanidad puede medirse. Los cambios que se producen en consecuencia, pueden atribuírseles a Hábitat y a nuestros aliados, y esto nos ayudará a establecer nuestro aporte para mejorar la calidad de vida y las comunidades de quienes servimos.

Nos referimos a los elementos que medimos como las “mediciones centrales”. Cuando se seleccionaron las mediciones centrales que formarán parte de la Iniciativa de Impacto, se eligieron un conjunto de indicadores que:

- Mostrar claramente los efectos (resultados) de los programas y servicios (productos) para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas y promover el aprendizaje y la mejora continua en la tarea que realizamos.
- Desarrollar la capacidad de gestión del conocimiento integral e integrado.
- Mejorar la efectividad de lo que comunicamos a todas las audiencias por medio del informe sobre los resultados obtenidos y adaptar nuestros mensajes a las diferentes audiencias.

Para lograr estos beneficios institucionales, necesitamos adaptarnos y evolucionar. Tal como construimos todas las viviendas, con cimientos sólidos, los procesos de desarrollo e implementación de programas deberán crearse sobre una base sólida que incluya lo siguiente:

- Pruebas de qué funciona en un proyecto planificado
- Conocimiento del entorno socio-cultural y político en el que se implementará el programa
- Opinión de la comunidad y aprobación del proyecto propuesto
- Plan sólido de evaluación y monitoreo

- Financiamiento para desarrollar el programa de manera adecuada, incluidos el monitoreo y la evaluación

Y, de estos cinco elementos, la evaluación y el monitoreo del programa —es decir, el hecho de controlar si los programas producen los resultados originalmente planteados— son fundamentales si queremos garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico.

Si los resultados de las evaluaciones y el monitoreo del programa indican que corremos el riesgo de no cumplir nuestros objetivos, será necesario realizar ajustes. Esto nos permite administrar bien los fondos que recibimos de los donantes y, en definitiva, llevar a cabo nuestra misión de una manera más eficiente y eficaz.

Ser capaz de describir con mayor profundidad y detalle los resultados y el impacto de nuestros programas nos ayudará a contarle al público nuestra historia y aumentar su apoyo para construir viviendas adecuadas para todos.

Generar una estrategia para definir, medir y comunicar el impacto no solo nos ayudará a garantizar el cumplimiento de los objetivos, sino que también desarrollará el impulso, la capacidad y la atribución de facultades de la comunidad al demostrar —con la certeza de los datos— que nuestro trabajo cambia vidas, familias, comunidades y sistemas. 🏠

*Mike Carscaddon es el vicepresidente ejecutivo de los programas internacionales de Hábitat para la Humanidad Internacional*

<sup>1</sup> Tomado de la presentación de la junta directiva de Hábitat para la Humanidad Internacional, realizada por Stephen Seidel, director ejecutivo de diseño e implementación de programas globales.

# Definición de impacto

Por Stephen Seidel y Mari Stephens

*Palabras como “rendimiento”, “resultados”, “indicadores” e “impacto” tienen una fuerte presencia en el nuevo Plan Estratégico 2014-18. En verdad, el eje de todo el plan es “Construir Impacto”.*

Es cierto que estos no son términos totalmente desconocidos para quienes participamos desde hace tiempo en el trabajo relacionado con el desarrollo. Pero, ¿qué significan en el contexto de Hábitat para la Humanidad y el nuevo plan estratégico?

En el mundo “lucrativo”, las empresas manejan sus asuntos para lograr un único resultado dominante: rentabilidad. En el mundo “sin fines de lucro”, administramos nuestros programas para lograr resultados que, de alguna manera, sean más diversos y cuya medición es todo un desafío: una mejor calidad de vida, la salud, los logros educativos, empoderamiento, la inclusión social y económica, etc. Durante muchos años, los profesionales del desarrollo han adoptado enfoques de gestión basados en resultados que nos exigen articular la manera en que pretendemos lograr estos resultados, ¿cómo vamos a hacer el seguimiento de nuestros progresos? y la forma en que seguiremos mejorando con el transcurso del tiempo.

Entre los donantes y los profesionales del desarrollo existe un acuerdo general sobre los conceptos básicos que subyacen a la gestión por resultados. Sin embargo, la terminología y las definiciones exactas tienen sus variantes. De hecho, son numerosas las definiciones de los términos “rendimiento”,

“resultados” e “impacto” que acogieron los inteligentes y experimentados profesionales del desarrollo, académicos y financiadores. Debido a que los principales donantes requieren propuestas, planes e informes en los que se utilice su propia terminología, es esencial que aceptemos y entendamos los conceptos sin dejar de ser flexibles y tolerantes con la terminología.

Por ejemplo, la Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos, de la Fundación W. K. Kellogg, describe los resultados como cambios específicos en el comportamiento, los conocimientos, las habilidades, la situación y el nivel de funcionamiento de los participantes del programa. Sólo se describen como “impacto” los cambios en las organizaciones, comunidades o sistemas que sean resultado de las actividades del programa en el plazo de siete a diez años.

Por su parte, la definición de impacto que da la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos es: “los efectos positivos y negativos, intencionales y no intencionales, directos e indirectos, primarios y secundarios producidos por una intervención”.

Basándonos en éstas y otras fuentes, hemos adoptado las siguientes definiciones para los términos clave que se utilizan en la Iniciativa de Impacto de Hábitat para la Humanidad:

- **Productos:** lo que la organización hace o produce directamente para ayudar a los beneficiarios previstos (por ejemplo: las casas que construimos o rehabilitamos, los eventos de capacitación comunitaria que organizamos, la planificación comunitaria que facilitamos).

Continúa en la página 5

El enfoque hacia el desarrollo de Hábitat para la Humanidad es un ciclo continuo de ofrecer soluciones habitacionales basados en nuestros principios, evaluar los resultados y en el perfeccionamiento de las metodologías para optimizar el impacto a largo plazo.



## HERRAMIENTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE IMPACTO

# “Lo que se mide, se controla”

Por Stephen Seidel

El hecho de poner mayor énfasis en los resultados y el impacto exige implementar un sistema que recopile y analice otras mediciones.

Un producto fundamental de la Iniciativa de Impacto es el desarrollo de la nueva Herramienta para el Seguimiento de los Resultados de Impacto. Con esta herramienta, que estará lista desde el 1 de julio de 2013 para que todas las organizaciones nacionales la implementen, se recogerán datos sobre los productos y los resultados generados por las organizaciones nacionales que se alinean con los objetivos del plan estratégico global de Hábitat para la Humanidad. Así, estos datos serán los cimientos para establecer el impacto de nuestro trabajo a largo plazo.

Por ejemplo, a la derecha vemos una imagen de pantalla de la herramienta, que se organizará en torno de los cuatro objetivos del plan estratégico.

Se prevé que todas las organizaciones nacionales usen esta nueva herramienta para informar trimestralmente acerca de las actividades, de la misma manera que ahora se suministran datos sobre las familias servidas. Sin embargo, esta nueva herramienta contará con enlaces útiles a My.Habitat y otros materiales que les suministran a los usuarios explicaciones claras sobre los términos y definiciones que se emplean. Las oficinas de área podrán tabular los resultados presentados por las organizaciones nacionales en sus regiones, y el personal de la sede central de Hábitat para la Humanidad Internacional compilará los informes en un paquete global integral. Esto permitirá que el equipo directivo y el consejo de administración realicen el seguimiento de los avances en el plan estratégico.

La herramienta, actualmente en desarrollo, se pondrá a prueba en un conjunto de organi-

zaciones nacionales y todas las oficinas de área en marzo y abril de 2013. Como paso posterior, se harán las modificaciones necesarias y se distribuirá a todas las organizaciones nacionales para ponerla en uso, de la mano de la capacitación necesaria para cumplir con este cometido.

La alineación de los objetivos estratégicos con los criterios de medición de los productos y los resultados, con el apoyo de una sencilla herramienta de seguimiento de datos, nos ayudará a todos a medir mejor nuestra eficacia, lo cual, a su vez, nos ayudará a gestionar, celebrar y mejorar el importante trabajo que estamos haciendo en todo el mundo. 🏠

*Stephen Seidel es director ejecutivo de diseño e implementación de programas globales de Hábitat para la Humanidad Internacional.*

The screenshot shows the BuildingIMPACT web application interface. At the top, it displays the user's name, "Allan Weinstein", and their contact information: "7 Rivers Maine, Inc. 1002-4528". Below this, there are navigation tabs for "Home", "Quarterly Report", and "Reports". The main content area is titled "Q2 FY13, 7 Rivers Maine, Inc. NF18 [1002-4528]" and includes a "Back to MyHabitat" link. There are several checkboxes for reporting categories: "1.0 Sustainable Organization", "2.0 Community Impact", "3.0 Sector Impact", and "4.0 Societal Impact". A "Review & Submit" button is also present. Below this, there are "Reporting Instructions" and a "Strategic Objective 2.1" section. The main part of the screenshot is an "Activity Summary" table with columns for "Q1 FY13" (July, August, September) and "Q2 FY13" (October, November, December). The table lists two projects: "Opengreen Urban Project" and "Lakeside Water & Sanitation". The "Opengreen Urban Project" row shows values of 1500, 1600, 1600 for Q1 and 4875 for Q2. The "Lakeside Water & Sanitation" row shows values of 2900, 3000, 2900 for Q1 and 8900 for Q2. Below this, there is an "Intervention Summary" table with columns for "Q1 FY13" (July, August, September) and "Q2 FY13" (October, November, December). The "Intervention Summary" table lists three categories: "Construction Interventions", "New Construction", and "Incremental Repairs". The "Construction Interventions" row shows values of 1700, 1800, 1740 for Q1 and 5240 for Q2. The "New Construction" row shows values of 700, 800, 740 for Q1 and 2240 for Q2. The "Incremental Repairs" row shows values of 500, 600, 560 for Q1 and 1700 for Q2.

	Q1 FY13			Q2 FY13		
	July	August	September	October	November	December
<b>Project Summary</b>						
Opengreen Urban Project	1500	1600	1600	4875		
Lakeside Water & Sanitation	2900	3000	2900	8900		
<b>Intervention Summary</b>						
Construction Interventions	1700	1800	1740	5240		
New Construction	700	800	740	2240		
Incremental Repairs	500	600	560	1700		

## ¿Qué es el impacto?

Viene de la página 3

- **Resultados:** los efectos de los resultados observados sobre los beneficiarios previstos (incluidos los resultados a corto, mediano y largo plazo).
- **Impacto:** el grado en que la organización es capaz de demostrar que los resultados atribuibles a los esfuerzos de la organización se traducen en un estado duradero y provechoso para los beneficiarios.
- **Indicadores:** evidencia medible de la consecución de rendimiento, resultados e impacto.
- **Atribución:** la capacidad para apuntar a un vínculo directo, suficiente y causal entre el rendimiento de la organización y los resultados obtenidos.
- **Contribución:** la capacidad para señalar en los productos de la organización como los responsables parcialmente de los resultados obtenidos.

Con los años, Hábitat para la Humanidad ha hecho un excelente trabajo en cuanto al seguimiento de nuestros productos: las viviendas que construimos, los préstamos que concedemos, los accesos de agua potable que instalamos. Pasar del seguimiento de los productos al seguimiento de los resultados y el impacto, será un cambio organizacional que llevará tiempo. Para esto tenemos que diseñar y luego implementar los mecanismos necesarios, además de brindar capacitación para asegurar que todos tengan en claro los procesos y sistemas. De esta manera, vamos a determinar el tipo de resultados que producimos y, en definitiva, el nivel de impacto que estamos logrando.

Al hacer este cambio hacia los resultados y el impacto, no sólo vamos a ser capaces de demostrar que año tras año Hábitat está mejorando las condiciones habitacionales para las familias, sino que también vamos a empezar a demostrar el cambio que nuestro trabajo produjo en sus vidas y en las comunidades en las que servimos con nuestra tarea. Podremos demostrar la manera en que nuestras intervenciones en cuestiones de vivienda marcan una gran diferencia para romper el ciclo de la pobreza en todo el mundo. 🏠

*Stephen Seidel es director ejecutivo de diseño e implementación de programas globales de Hábitat para la Humanidad Internacional.*

*Mari Stephens es directora de diseño, monitoreo y evaluación de programas de Hábitat para la Humanidad Internacional.*

### Otros materiales de lectura recomendados (en inglés):

**W.K. Kellogg Foundation's Logic Model Development Guide:**  
[wkkf.org/knowledge-center/resources/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide.aspx](http://wkkf.org/knowledge-center/resources/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide.aspx)

**Organization for Economic Co-operation and Development's Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management:**  
[oecd.org/dac/evaluationofdevelopmentprogrammes/glossaryofkeytermsinevaluationandresultsbasedmanagement.htm](http://oecd.org/dac/evaluationofdevelopmentprogrammes/glossaryofkeytermsinevaluationandresultsbasedmanagement.htm)

PASAR DEL SEGUIMIENTO DE LOS PRODUCTOS AL SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS Y EL IMPACTO SERÁ UN CAMBIO ORGANIZACIONAL QUE LLEVARÁ TIEMPO. ...DE ESTA MANERA, VAMOS A DETERMINAR EL TIPO DE RESULTADOS QUE PRODUCIMOS Y, EN DEFINITIVA, EL NIVEL DE IMPACTO QUE ESTAMOS LOGRANDO.



*MEDICIÓN DE LOS  
RESULTADOS Y  
EL IMPACTO*



UN PUNTO DE VISTA EXTERNO

## ¿Qué piensan los donantes sobre el impacto?

*Mientras, en Hábitat para la Humanidad, evaluamos la importancia de medir el impacto, resulta útil observar cómo abordan el tema otras organizaciones. Invitamos a las oficinas de área de Hábitat a que preguntaran a los donantes y los socios su punto de vista con respecto a la medición de los resultados y el impacto. A continuación, las respuestas de los miembros del banco Republic Bank Ltd. (RBL) de Trinidad y Tobago.*

**P: Como organización benéfica, ¿por qué les parece importante que organizaciones como Hábitat para la Humanidad documenten los resultados y el impacto — y no solo los productos— de los proyectos que respaldan?**

MÁS ALLÁ DE LAS DEFINICIONES

# ¿Qué significa “impacto” para mí?

Por Steve Campbell

Si menciona casualmente la palabra “impacto” cerca de revisores o expertos en la palabra, es probable que ellos le recuerden que causar impacto en algo es drástico. Es probable que incluso le digan que “impacto” es una palabra violenta: los meteoritos causan impacto, los accidentes de tránsito causan impacto y un golpe en la nariz causa un impacto. Quizás le sugieran que use un término más neutro como “efecto” o un término positivo como “beneficio”. Creo que es prudente ser conscientes de la palabra “impacto”:

Entonces, ¿qué significa “impacto” en Hábitat para la Humanidad? ¿Cómo se adapta nuestro trabajo para entender, medir y comunicar el impacto? Comparto algunas conclusiones a las que llegué gracias a mi propia experiencia.

Recuerdo con claridad, el día en el que una propietaria de Hábitat vino a mi oficina en 2008. Era invierno y había nevado durante la noche. Lo primero que noté fue una expresión muy cercana al pánico en su mirada. “Mi auto no enciende”, dijo de un modo que me indicaba que había algo más.

“Necesito llevar a mi hija a la escuela y después ir al centro a trabajar. Si vuelvo a llegar tarde, perderé el empleo”. Lo primero que pensé — aunque ahora me avergüence admitirlo— fue: “¿Y yo qué tengo que ver?”. Como

---

ENTONCES, ¿QUÉ SIGNIFICA  
“IMPACTO” EN HÁBITAT PARA LA  
HUMANIDAD? ¿CÓMO SE ADAPTA  
NUESTRO TRABAJO PARA EN-  
TENDER, MEDIR Y COMUNICAR  
EL IMPACTO?

---

director ejecutivo de Hábitat para la Humanidad Oakland County, un afiliado en Pontiac, Michigan, Estados Unidos, estaba bien capacitado y hacía mi trabajo (y debo decir que lo hacía muy bien). Pero no estaba preparado para

este tipo de interacción con los propietarios.

La propietaria continuó: “Ustedes no me ayudaron a entender que solo se necesitaba algo así para que todo se desplomara”. Quería decir que la casa sola —la casa hermosa, que tanta emoción le causó cuando se la adjudicaron, resistente, decente y accesible— no era suficiente para que su calidad de vida fuera óptima. Quería decir que, probablemente, deberíamos habernos ocupado de cosas como su red social, su círculo de amigos y familiares que la ayudarían y la llevarían al trabajo en días como este. Perder el empleo significaría que el dinero se agotaría muy rápido, y eso implicaría elegir entre pagar la hipoteca, los servicios públicos, la comida o, tal vez, los medicamentos de la hija si se llegara a enfermar. Entonces, ¿cómo podemos combinar una maravillosa vivienda de Hábitat —lo que solíamos priorizar— con una asistencia médica a largo plazo?

Ese día, de algún modo, me desperté. ¿El trabajo que hacíamos con el afiliado local había disminuido? En lo absoluto. ¿Le prestaríamos más atención al “resto de la historia” porque se relaciona con las cuestiones que permiten tener un medio de vida sostenible? Por supuesto. Aunque Hábitat para la Humanidad no se dedica a eso ni debe hacerlo, le prestaríamos más atención. Encontraríamos aliados que pudieran ayudar con las demás necesidades.

Por otra parte, empezaríamos a trabajar con familias beneficiadas como verdaderos aliados o socios. Les diríamos que aprendimos y seguimos aprendiendo de ellos para poder aconsejar a los futuros aliados de la mejor manera posible. Eso significa que necesitaríamos medir con nuevos parámetros, considerar algo más que las casas que construimos o las familias a las que servimos, y recordar que solo un hogar nuevo y maravilloso no ayuda a llegar al trabajo o a encontrar un empleo. Recordaríamos que las familias socias, a quienes cuidamos profundamente, necesitan autonomía y capacidad de recuperación junto con el socio que encuentran en Hábitat para la Humanidad.

Y comenzaríamos a medir y considerar otras cosas, para profundizar en nuestra comprensión de los propietarios y en la comunidad en la que viven. Haríamos todo esto de modo tal que las familias socias pudieran decir: “Lo hemos hecho nosotros mismos”.

Es un verdadero desafío. También me parece, al menos a mí, que es como la diferencia entre un beneficio positivo a largo plazo y un golpe en la nariz. Impactante, ¿verdad? 🏠

*Steve Campbell es director de asociaciones operativas de Hábitat para la Humanidad Internacional en Atlanta.*

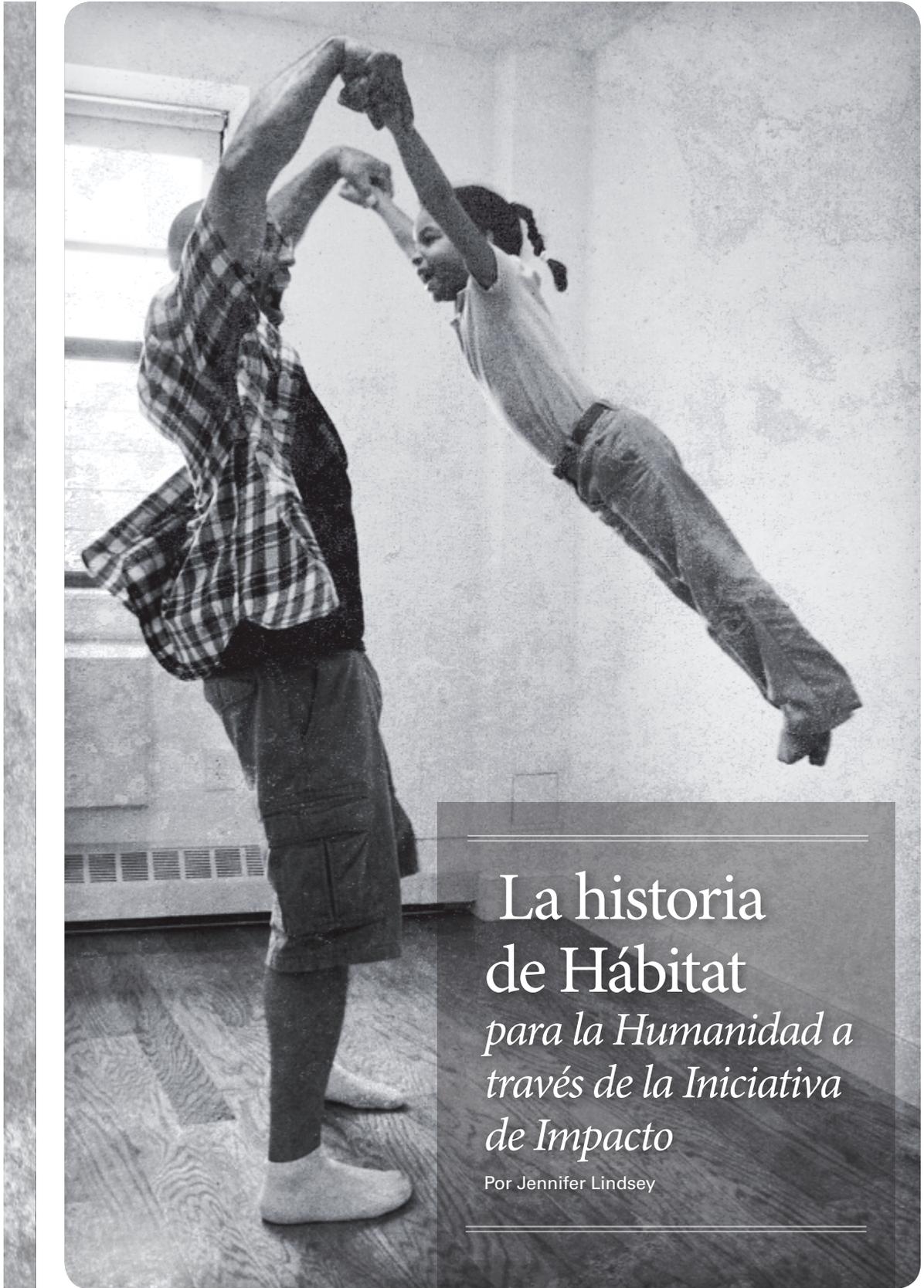


**RBL:** En especial, por ser una institución financiera, debemos poder dar cuenta de todos los fondos que invertimos en iniciativas de responsabilidad social corporativa. Sin embargo, para poder seguir destinando fondos a nuestro programa, debemos mostrar cuál es el impacto de cada iniciativa, no solo en lo que respecta a las cifras, sino también a los factores intangibles tales como, en el caso de Hábitat, mejores condiciones de vida, como mejorar la salud, un mejor desempeño en los ámbitos académico y laboral y una mayor estabilidad económica y social.

**P:** ¿Cómo concilian la intención de medir el impacto a largo plazo y en términos cualitativos con la urgencia por alcanzar la magnitud esperada? ¿Son compatibles ambos conceptos (escala e impacto)? ¿Y cómo aborda su agencia las decisiones de financiamiento relacionadas con dichos conceptos?

**RBL:** Nuestro programa toma en cuenta tanto el impacto a largo plazo como la escala de los proyectos. Hay que reconocer que el financiamiento no suele ser útil en proyectos que benefician a personas aisladas o a pequeños grupos de personas. Intentamos alinearlos con los objetivos nacionales; es decir, con la alfabetización, la lucha contra la delincuencia, la igualdad de género, la lucha contra las drogas, la reducción de la pobreza, entre otros. Por eso, creo que, en cierta medida, los proyectos toman en cuenta el impacto a largo plazo y también la escala.

Continúa en la página 10



---

# La historia de Hábitat *para la Humanidad a través de la Iniciativa de Impacto*

Por Jennifer Lindsey

---

HÁBITAT PARA LA HUMANIDAD/DEBRA MILLSTEIN

La importancia de las comunicaciones en el ministerio de Hábitat se remonta a los ministerios de la asociación Koinonia: el concepto que se transformó en Hábitat para la Humanidad. Los documentos fundacionales de Koinonia destacan tres aspectos: comunicaciones, enseñanza y aplicación.

Cuando Hábitat para la Humanidad fue fundada en 1976, se incluyó las comunicaciones como uno de los “propósitos oficiales” de la organización: “Dar ejemplos del evangelio de Jesucristo a través de actos de amor y de la palabra hablada”.

Más tarde, el “objetivo final” de Hábitat para la Humanidad incluyó la declaración de que el propósito de que “todas nuestras palabras y acciones sean con el propósito final de colocar el tema de la vivienda en la mente y el corazón de la gente, de tal manera que la vivienda inadecuada sea un asunto social, religioso y políticamente inaceptable en nuestras nacionales y mundo”.

Este sentimiento se reforzó con nuestro recientemente renovado principio de misión para promover las viviendas asequibles:

*En respuesta al llamado del profeta Miqueas a hacer justicia, amar la misericordia y caminar humildemente con Dios, nosotros promovemos la vivienda adecuada y asequible para todos y todas, y apoyamos el compromiso de la comunidad global con la vivienda como un derecho humano básico. Abogaremos por políticas habitacionales justas y equitativas para eliminar los obstáculos que las poblaciones vulnerables enfrentan al querer acceder a una vivienda adecuada; y en todo nuestro trabajo, buscaremos poner el tema de la vivienda en los corazones y las mentes de las personas, de una manera tan impactante que la vivienda inadecuada se convierta en un asunto inaceptable a nivel social, político y religioso.*

De modo que queda claro que comunicar la necesidad de vivienda y los beneficios de una vivienda segura y adecuada ha sido una parte esencial de la misión de Hábitat para la Humanidad desde su nacimiento en 1976. Pero dudo de que los primeros comunicadores hayan imaginado hace 37 años la manera en que la tecnología mejoraría nuestra capacidad de contar la historia de nuestra organización. En un principio, la comunicación era a través del boca a boca, conferencias en público y publicaciones impresas, incluyendo los numerosos e inspiradores libros escritos por el cofundador de Hábitat, Millard Fuller, que se distribuía por correo o se entregaba personalmente.

Hoy en día, en casi todos los hogares hay al menos una computadora, una cámara y un teléfono celular para cap-

turar imágenes. También tenemos la posibilidad de enviar imágenes e historias a todo el mundo de forma instantánea, publicar relatos en línea para que cualquiera acceda a ellos y permitir que nuestros seguidores y voluntarios compartan sus propias historias de las actividades de Hábitat a través de los medios sociales.

Pero la tecnología informática y los medios de comunicación social no son los únicos avances que mejoraron nuestras comunicaciones. Tenemos más para decir. Recordemos cuál fue el comunicado básico de Hábitat para la Humanidad Internacional desde el año 2006:

*“Hábitat para la Humanidad Internacional es un ministerio cristiano ecuménico que invita a todas las personas que quieren comprometerse a la causa de eliminar la vivienda inadecuada. Desde su fundación en Americus, Georgia, en 1976, Hábitat para la Humanidad ha construido más de 200.000 viviendas en casi 100 países, brindando una vivienda simple, digna y asequible a más de un millón de personas.”*

Actualmente, el texto de nuestro comunicado de prensa básico es:

*Hábitat para la Humanidad Internacional es una organización mundial cristiana y sin fines de lucro,*

Continúa en la página 12



**Una de las maneras en que Hábitat para la Humanidad coloca el tema de la vivienda en las mentes y los corazones es contar historias reales de la gente que recibe nuestros servicios y los beneficios duraderos de los que disfrutamos por vivir en una vivienda adecuada y segura. La Iniciativa de Impacto nos ayudará a que estas historias cobren aún más fuerza.**

**Aprenda más en [habitat.org/whywebuild](http://habitat.org/whywebuild).**

## Preguntas y respuestas: ¿Qué piensan los donantes sobre el impacto?

Viene de la página 7

**P:** ¿Cuál sería, para ustedes, un impacto positivo a largo plazo de los programas de Hábitat para la Humanidad que respaldan? ¿Y cuál creen que es la mejor forma de llevar un registro de eso?

**RBL:** Los impactos que, a largo plazo, genera asociarse con Hábitat son muchos. Por ejemplo, un beneficio claro es el hecho de que muchas personas que antes no podían acceder a una vivienda ahora pueden hacerlo. A largo plazo, esto contribuye a disminuir la presión que se ejerce sobre el gobierno para

---

LOS IMPACTOS QUE, A LARGO PLAZO, GENERA ASOCIARSE CON HÁBITAT PARA LA HUMANIDAD SON MUCHOS.

---

que proporcione dichas viviendas, además de erradicar el flagelo de la ocupación ilegal de viviendas. Estas personas ahora se encuentran en una mejor posición para contribuir con el progreso de sus familias y por ende del país. Las capacitaciones también deberían fomentar hábitos positivos de gestión financiera en las familias. Además, las familias pueden aplicar las habilidades de planificación y organización en todos los aspectos de su vida, no solo en el financiero.

Sin embargo, para poder llevar un registro de esto, creo que necesitaríamos hacer un estudio de caso con algunas familias. Necesitaríamos identificar todas las áreas, por ejemplo, la emocional y la financiera, al principio de la intervención para después evaluarlas en diversas etapas. 🏠

VISIÓN 2020:

# Una mirada en retrospectiva desde el futuro para evaluar la importancia de nuestro trabajo actual

*Nota para los lectores: por favor, acompáñenos en un corto viaje al año 2020, para vislumbrar cómo podría verse nuestra organización dentro de siete años, queremos que conozcan el contenido de la carta de un futuro presidente de la Junta Directiva de Hábitat para la Humanidad Internacional.*

¡Feliz año nuevo para todos y bienvenidos al año 2020! Hacia el final de esta segunda década del tercer milenio, todos debemos estar agradecidos por el hecho de que hemos superado profundos desafíos y persistimos en nuestra misión fundamental.

Los primeros años fueron duros, ¿verdad? La crisis económica mundial en los albores de esta década significó un reto mayúsculo para todos. El área de viviendas atravesó una etapa especialmente difícil. En el mundo desarrollado, la resaca del colapso provocado por las ejecuciones hipotecarias, que comenzó en la década anterior, retrajo fuertemente el crecimiento económico, lo que se tradujo en un nivel de desempleo persistentemente alto. En el mundo en vías de desarrollo, vivía más gente en las zonas urbanas que en las zonas rurales, y esa tendencia se mantiene hasta nuestros días.

Estas condiciones plantean un fuerte desafío específicamente para Hábitat para la Humanidad. Ya en 2012, la dirección de la organización formuló una pregunta crucial: ¿De qué manera una organización global, inspirada en el amor de Dios hacia todas las personas, responde a la creciente necesidad de vivienda adecuada en un momento en que los recursos financieros son más limitados de lo que se ha vivido dos generaciones atrás?

Inspiradas por un compromiso devoto con nuestra misión, la junta directiva y la alta dirección de Hábitat para la Humanidad Internacional, con el aporte de sus miles de socios y simpatizantes en todo el mundo, diseñaron un plan estratégico para responder directamente a esta pregunta. Este plan, que abarca el período comprendido entre 2014 y 2018, le aportó a la organización una dirección clara para reducir drásticamente las viviendas inadecuadas en todo el mundo. El objetivo era posicionar a Hábitat para la Humanidad cada vez más como un catalizador, proveedor y socio, en el tratamiento de las apremiantes necesidades de vivienda en todo el mundo. El plan previó un futuro en el que se



Izquierda: Elisa Langa y su familia tienen una nueva vivienda de Hábitat en XaiXai, Mozambique. El impacto de haberse mudado (abajo) les asegura una mejor salud, más seguridad y un espacio más cómodo para criar a sus hijos.



FOTOS: PHIL LAMPRON

reconoce a la vivienda adecuada como un elemento esencial para reducir la pobreza y mejorar las comunidades en todo el mundo. Para ello, Hábitat transformó lo que hacemos y cómo lo hacemos reconociendo el hecho de que tal transformación requiere tiempo, flexibilidad y un compromiso firme con el trabajo desafiante que tenemos por delante.

¿Y los resultados? Nuestro modelo tradicional de participación directa de la familia y la comunidad ha beneficiado

HÁBITAT HA SIDO CAPAZ DE INSPIRAR A DECENAS DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO PARA COMPROMETER SUS TALENTOS Y RECURSOS PARA ATENDER LAS NECESIDADES HABITACIONALES DE LAS PERSONAS QUE SUFREN CONDICIONES DE POBREZA.

a decenas de entidades del sector privado para comprometer sus talentos y recursos en atender las necesidades habitacionales de las personas que sufren de condiciones de pobreza. Más gobiernos, organizaciones e individuos han decidido

directamente a miles de familias en miles de comunidades locales, en el sector de la vivienda y en la sociedad en su conjunto, impulsando un cambio fundamental en una escala global. Hábitat ha sido capaz de inspirar

dedicar su atención, energía y capacidad a la erradicación de las viviendas inadecuadas.

En docenas de países, hemos hecho mella en el déficit habitacional que sufren millones de familias. Sentamos las bases de una industria viable para el financiamiento de viviendas que aporta capital en condiciones justas y asequibles a cientos de miles de hogares a los que antes se les negaba el acceso a dichos servicios. Trabajamos con nuestros colegas para ayudar a que los propietarios adquieran derechos irrevocables a la tierra en la que se erige su hogar. Y hemos tendido una red de expertos técnicos en vivienda de todo el mundo que brinda la mejor orientación a las familias que buscan mejorar las condiciones de sus viviendas.

Por otra parte, se ha demostrado fehacientemente que el acceso a una vivienda adecuada es un ingrediente indispensable para romper el ciclo de la pobreza. Inspirados por estas señales y las historias que hemos compartido acerca de nuestros éxitos, hemos duplicado el número de voluntarios, de todos los ámbitos de la vida en todas las partes del mundo, que nos acompañan en nuestro trabajo, poniendo en primera plana sus propios valores de atención y preocupación por los demás.

En el proceso, hemos creado una organización que es más capaz que nunca de llevar a cabo nuestra misión,

Continúa en la página 12

## Visión 2020

Viene de la página 11

que se desarrolla bajo inspiración divina. Transformamos nuestras operaciones para garantizar recursos suficientes para apoyar el trabajo que hacemos y llevar a cabo nuevas e innovadoras iniciativas. Hemos sido capaces de atraer y retener a los mejores y más comprometidos profesionales del campo de la vivienda de todo el mundo. Y llevamos a cabo nuestra labor de una manera que honra y preserva la confianza de aquellos que invierten sus recursos en nuestros proyectos.

Hemos hecho grandes progresos durante la última década, pero sabemos que nuestro trabajo está lejos de encontrarse completo. Aquí, en el año 2020, todavía hay demasiadas familias que carecen de una vivienda adecuada, para quienes la situación habitacional es una carga y no una bendición que los ayuda a transformarse en todo lo que Dios les depara. La buena noticia, para ellos y para las comunidades de todo el mundo, es que Hábitat para la Humanidad está más fuerte que nunca, y con un grado de compromiso aún más sólido para continuar nuestra misión de acercar a las personas para construir viviendas, comunidades y esperanza. Por ello, debemos dedicar un momento a elogiar la visión y el compromiso de nuestros líderes en el 2012, que tomaron suficientemente en serio nuestra misión de diseñar un plan tan ambicioso y eficaz. El legado de esta visión puede apreciarse en los millones de familias cuyas condiciones habitacionales mejoraron sustancialmente, y en aquellos a quienes Hábitat para la Humanidad y sus socios servirán en los próximos años. 🏠

## La historia de Hábitat para la Humanidad a través de la Iniciativa de Impacto

Viene de la página 9

*que busca poner el amor de Dios en acción al acercar a las personas para que construyan viviendas, comunidades y esperanza. Desde 1976, Hábitat ha servido a más de 600.000 familias y acogido a personas de todas las etnias, religiones y nacionalidades para que construyan, rehabiliten o preserven viviendas, mediante el apoyo a políticas de vivienda justas, y la provisión de capacitación y acceso a recursos que apoyen a las familias a mejorar sus condiciones de vivienda.*

¿Advierte la diferencia? No sólo cambiamos nuestro enfoque anterior de contar viviendas por el de contar las familias que reciben nuestros servicios, sino que también empezamos a ampliar la descripción de nuestra labor de modo que se refleje íntegramente la diversidad de programas implementados para cumplir con nuestra misión. Esto es verdad en todas nuestras comunicaciones: desde comunicados de prensa a videos, desde informes anuales a sitios Web y desde los informes de proyectos para los donantes a cartas de publicidad directa.

Cuando se concibió la Iniciativa de Impacto en 2011, durante las fases iniciales del Plan Estratégico 2014-18, se reconoció que el equipo de comunicaciones debe jugar un rol significativo en el trazado y la puesta en práctica de la iniciativa. No se trataba simplemente de la manera en que definíamos el rendimiento, los resulta-

---

... SE RECONOCIÓ QUE EL EQUIPO DE COMUNICACIONES DEBE JUGAR UN ROL SIGNIFICATIVO EN EL TRAZADO Y LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LAS INICIATIVAS.

---

dos y el impacto. Como tampoco de la manera de hacer seguimiento. Nos dimos cuenta de que lo que hacíamos con la información que controlábamos —tanto en la comunicación interna

como, y sobre todo, externa— podría mejorar nuestra capacidad de “colocar el tema de la vivienda en la mente y el corazón de la gente, de tal manera que la vivienda inadecuada sea un asunto social, religioso y políticamente inaceptable en nuestras nacionales y mundo”.

¿De qué manera la Iniciativa de Impacto cumplirá este cometido? Esto nos permitirá utilizar datos concretos para ilustrar la conexión entre una vivienda nueva o mejorada y una mejor salud para la familia, mejor rendimiento escolar de los niños, una comunidad más segura e ingresos más estables. Y cuando ilustramos estas conexiones a través de la información que recopilamos junto con datos de terceros validados, realmente podemos demostrar que la vivienda es una base esencial para quebrar el ciclo de la pobreza. Y habremos de inspirar a los demás para que se sumen a nuestra misión.

El equipo de comunicaciones de Hábitat para la Humanidad Internacional está deseoso de trabajar con toda la familia de la organización durante los próximos meses y años para formular mensajes unificados para nuestro diverso público, que reflejen la tarea que usted está haciendo, utilizando las mediciones que recogerá, para ilustrar los resultados y el impacto del trabajo que llevamos a cabo. 🏠

*Jennifer Lindsey es directora sénior de comunicaciones internacionales de Hábitat para la Humanidad.*