

UNA NUEVA Y AUDAZ VISIÓN:

Plan estratégico marca el rumbo para el futuro de la organización

por Jonathan Reckford

Como muchos de ustedes saben, Hábitat para la Humanidad Internacional (HFHI, por su sigla en inglés) el año pasado se dedicó a generar, investigar y evaluar las metas, los objetivos y las iniciativas que componen nuestro plan estratégico de cinco años. El plan en sí significa un paso importante para el crecimiento de nuestra organización. Da una idea de hacia dónde nos dirigimos y proporciona un marco de referencia para alinear las distintas actividades de nuestro ministerio con el fin de apoyar más eficazmente nuestra misión.

El plan expone una nueva y audaz visión: “Mediante la movilización de personas y capitales financieros y sociales, HFHI demostrará el amor y las enseñanzas de Jesucristo al

le añade nuevos esfuerzos que son necesarios para tener un impacto significativo en la vivienda infrahumana. Desde su comienzo, HFHI se ha ocupado de crear nuevas organizaciones a escala nacional y regional, cada una con la capacidad de entregar viviendas dignas y asequibles mediante una variedad de innovadoras vías. Nos ha ido bastante bien. En menos de 30 años, hemos asistido a familias en casi 100 países y le hemos cambiado la vida a más de un millón de personas. En los próximos cinco años, potenciaremos aún más nuestro alcance mundial a través de más asociaciones, propugnando buenos recursos y políticas de vivienda, buscando nuevas fuentes de financiación y desarrollando nuestros líderes.

Continúa en la página 2



Jonathan Reckford, CEO de Hábitat para la Humanidad Internacional, trabaja en una casa en Covington, Louisiana, un área devastada por el Huracán Katrina.

servir como un colaborador y un catalizador del acceso a la vivienda digna, segura y asequible en todo el mundo”. El plan reconoce que Hábitat jamás podrá erradicar la vivienda infrahumana por sí solo, pero también sabe que mediante las colaboraciones cada vez mayores, nuestro ministerio emprenderá una lucha más eficaz y más efectiva contra la pobreza y sus causas.

En mi opinión, uno de los aspectos más interesantes de este plan es que fortalece nuestro ministerio básico de trabajar en asociación con las familias para construir viviendas, y

contenido

“El foro” Un nuevo espacio para compartir ideas en todo el mundo	3
Carta de nuestros lectores	3
Cómo invertir su aprendizaje para una audiencia más amplia: opiniones sobre la planificación estratégica	4
Una estrategia exitosa que nació de la necesidad: asociaciones de organizaciones comunitarias con HFH de Egipto	5
Intercambio de experiencias con metodologías de planificación estratégicas	7
Las claves para una planificación estratégica exitosa	8
Planificación estratégica conduce a sólido bienestar organizacional: la experiencia de Filipinas	10
La estrategia de construir alianzas: fondos compartidos para una visión compartida	12
Construir con el corazón abierto: desarrollo de un plan estratégico para Rumania	13
De una planificación estratégica a un pensamiento estratégico: el modelado de nuevos procesos en América Latina y el Caribe	16
Alianza con Caixa Económica y nueva visión estratégica de HFHI inspiran a HFH de Brasil a pensar en grande	18
La Universidad de Hábitat para la Humanidad (HFHU, por su sigla en inglés) apoya el plan estratégico de HFHI	20
¡“El foro” lo necesitamos!	20

Una nueva y audaz visión: Plan estratégico marca el rumbo para el futuro de la organización

Viene de la página 1

Este plan estratégico marca un cambio en el modelo operacional de HFHI. Si bien todavía reconocemos la importancia del apoyo continuo a nuestros colaboradores (afiliados y organizaciones nacionales), también queremos comenzar a maximizar las oportunidades que realmente brinda la red de nuestro ministerio. Una mirada rápida a las iniciativas revela un plan para movilizar la capacidad aún sin explotar de este ministerio a escala internacional. El plan estratégico requiere una concientización pública mundial y campañas de propugnación como la Campaña ONE; nuevos servicios financieros que aseguren que los fondos estén disponibles de



Jonathan Reckford saluda a niños del vecindario afuera de una casa de Hábitat en el Municipio de Ivory Park, cerca de Johannesburgo.

JENNIFER LINDEY

manera más fácil para los afiliados y las organizaciones nacionales; y un énfasis en la exploración de nuevas asociaciones que nos permitirán alcanzar una demografía más amplia jamás alcanzada.

Por ejemplo, ya hemos comenzado a desarrollar nuevos servicios a través de instituciones de microcréditos que están mejorando las condiciones de vida de las familias en muchas de las áreas más empobrecidas donde trabajamos. Este plan cambiará eficazmente lo que ha sido una función exclusivamente de apoyo para nuestros afiliados locales, por una función que no sólo les brinde apoyo sino que trabaje junto con ellos en la lucha contra la vivienda infrahumana en todo el mundo.

Mientras esperamos la ejecución de este plan en los próximos años, hay muchos más desafíos por delante. Para que el ministerio funcione lo más eficazmente posible, deberemos poner gran énfasis en priorizar las actividades y la inversión estratégica de nuestros limitados recursos. Les sugiero a nuestras organizaciones nacionales y a nuestros afiliados que analicen cómo podrían alinear sus operaciones para apoyar este nuevo rumbo de la mejor forma posible.

Si bien este plan expone una nueva y audaz visión para nuestra organización y este ministerio, me reconforta el hecho de que en el centro de esa visión encontramos que nuestro trabajo aún sigue impulsado por el amor y las enseñanzas de Jesucristo. Creo firmemente que esta dirección estratégica es fiel a nuestros principios básicos y que aumenta las posibilidades de tener un impacto transformacional y sostenible en todo el mundo. Con la guía y el liderazgo de Dios, entramos en las aguas turbulentas y nos dirigimos hacia la Tierra Prometida, la tierra donde todas las familias

tienen una vivienda digna y asequible.

Este año, nuestra temática ha sido “mucho para celebrar, más para construir”, lo cual nos llama a agradecer la extraordinaria forma en que Dios ha obrado a través de Hábitat y a concentrarnos en el futuro. Con este fin, el plan estratégico presenta un trabajo previo intencional que colocará a esta organización en la posición de poder asistir a más familias, a través de la disciplina, la administración y el compromiso compartido con los valores básicos que han sostenido esta tarea durante tres décadas. Hasta ahora, Hábitat se concentró en expandir su alcance geográfico. En los próximos cinco años, juntos, comenzaremos a impulsar todo el potencial de este ministerio verdaderamente mundial. 🏠

Jonathan Reckford es el director ejecutivo de Hábitat para la Humanidad Internacional.

El Foro

Parte 13, Número 1

El Foro se publica trimestralmente en inglés, español y portugués

Editora:

Anita Mellott

Editora en copiado:

Leigh Powell

Diseñadora gráfica:

Debbie Nessamar

Traducciones al portugués y al español:

Translation Station, Inc.

Consultores:

Karan Kennedy

Gerente de distribución:

Nancy Barnes:

NBarnes@habitat.org

Política Editorial

Recibimos con gusto artículos, fotos, noticias e ideas para El Foro. Reservamos el derecho de publicar, editar o rechazar cualquier artículo que recibamos, o de archivar materiales a utilizarse en el futuro cuando la oportunidad se presente.

Hay pautas disponibles que delimitan el procedimiento para entregar artículos. Envíen sus artículos y preguntas a:

Anita E. Mellott, editor,

El Foro,

Habitat for Humanity International,

121 Habitat St.,

Americus, GA 31709-3498, USA

fax: 229-924-0577 correo electrónico: AMellott@habitat.org

Misión

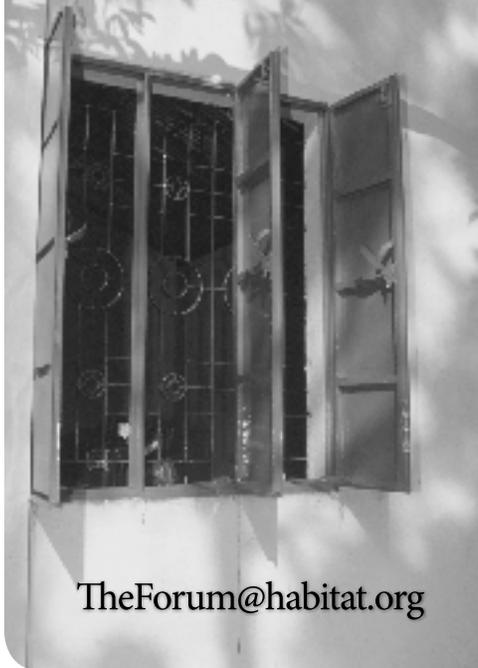
“El foro” existe a fin de hacer posible que los colaboradores de todo el mundo de Hábitat para la Humanidad Internacional cumplan su misión proporcionándoles un medio para:

- promover el debate y el intercambio de ideas, mejores prácticas y conocimientos;
- compartir las inquietudes y cuestionar nuestra forma habitual de hacer las cosas; y
- explorar diferentes metodologías y aspectos relacionados con la vivienda y la pobreza mundial.



121 Habitat St., Americus, GA 31709-3498 USA

‘El foro’:



TheForum@habitat.org

Un nuevo espacio para compartir ideas en todo el mundo

Bienvenido a “El foro” (el ex “International Affiliate Update”). En respuesta a los comentarios de nuestros lectores y las necesidades cambiantes de la organización, esta publicación ofrecerá un medio para debatir ideas, compartir inquietudes, desafiar nuestras formas de operar y compartir el conocimiento colectivo que hemos adquirido trabajando todos los días para lograr la misión de Hábitat.

Cada ejemplar se enfocará en un tema particular trimestralmente y continuará siendo publicado en inglés, español y portugués cada tres meses. Además, se puede acceder ahora a la publicación en forma electrónica por medio de PartnerNet, y usted puede elegir recibir una copia impresa o una electrónica. Por favor, envíenos un mensaje a la dirección de correo electrónico TheForum@habitat.org si desea recibir una copia de la publicación, o tiene preguntas, o si quiere enviarnos sus comentarios o ideas.

Estamos entusiasmados con “El foro” y esperamos que nos comente cómo esta publicación puede satisfacer mejor sus necesidades. 🏠

Anita Mellott y Karan Kennedy

Carta de nuestros

lectores

Si tiene ideas, sugerencias o comentarios sobre “El foro”, por favor envíenos un mensaje a la dirección de correo electrónico TheForum@habitat.org. ¡Nos complacerá tener noticias suyas!

Quisiera recibir el boletín informativo...Nuestra familia ha apoyado emocional y financieramente a Hábitat. Nos gusta mucho tener su boletín informativo en la mesa para que otros lo lean. Uno nunca sabe el interés de quién se puede despertar. Cordialmente,
—Alice Miller, Presidenta Fundadora de HFH en el Condado de Southern Ocean, EE. UU.

International Affiliate Update (IAU) Volumen 12:3 Atención de los desastres

Me acaban de designar director nacional de Hábitat para la Humanidad (HFH, por su sigla en inglés) en Japón... Quisiera recomendar y sugerir que trabajemos juntos para escribir un manual sobre atención de desastres por HFH. Hemos registrado una de las organizaciones no gubernamentales de la red de emergencia japonesa (plataforma japonesa). Siempre están recaudando fondos para catástrofes, asistencia posterior a un conflicto y crisis de hambre de nuestros sectores gubernamental y privado, como las compañías japonesas.
—Stefano Tsukamoto, Director Ejecutivo de HFH Japón

Respuesta de Hábitat para la Humanidad Internacional (HFHI, por su sigla en inglés)

*Estimado Stefano,
Gracias por su interés en el trabajo de atención a desastres de*

Hábitat. Sus ideas y percepciones se relacionan exactamente con lo que estamos haciendo ahora junto con la división internacional aquí en la sede de HFHI. Estamos recopilando y armando un manual integral de atención de desastres que contiene nuestras políticas, protocolos y procedimientos para esa área. Explicará nuestros criterios para atender no solamente las catástrofes provocadas por las fuerzas naturales, sino también las complejas emergencias humanitarias creadas por los conflictos de lenta aparición. También describirá el uso del “Fondo de atención de desastres” para el cual podríamos usar algunas de las fuentes de financiamiento de Japón.

—Mario C. Flores, Director de la Oficina de Atención de Desastres de HFHI

MIKEL FLAMMI





CÓMO INVERTIR SU APRENDIZAJE PARA UNA AUDIENCIA MÁS AMPLIA:

Opiniones sobre la planificación estratégica

Por Emmanuel Kwaa

Con los años, he llegado a valorar la importancia de una planificación estratégica en mi vida y mi trabajo. He llegado a valorar el hecho que para que cualquier organización funcione eficazmente, ella necesita un plan y, cuanto más estratégico éste es, mejor funcionará la organización. Por lo tanto, siempre he tomado muy en serio los planes estratégicos de mi organización y siempre he sabido que si nosotros, como parte de ella, ponemos en práctica el plan estratégico, éste nos ayudará a progresar. Los planes estratégicos nos han ayudado a evaluar nuestro desempeño como organización y a trazar nuestra visión para el futuro. Por consiguiente, la planificación estratégica es un ejercicio importante para el cual toda organización debe tomarse el tiempo de implementar y dedicar esfuerzos para continuarlo.

¿Qué es un plan estratégico?

Allison y Kaye* señalan que “un plan estratégico es una herramienta de gestión y, como cualquier otra herramienta de gestión, se usa sólo para un fin: ayudar a una organización a hacer un mejor trabajo” (p.1). La planificación estratégica es un proceso sistemático por medio del cual una organización llega a un consenso y logra un compromiso entre los interesados claves respecto de las prioridades, las cuales son esenciales para su misión y responden al entorno operativo. Los planes estratégicos ayudan a una organización a pulir su enfoque para que todos sus recursos sean utilizados de modo óptimo al servicio de la misión de la organización (p.1). Un plan estratégico en general analiza las prioridades para un plazo de tres a cinco años e identifica los objetivos operacionales para un periodo de un año usualmente (p.5).

La necesidad e importancia de una planificación estratégica

Como Allison y Kaye lo señalan, la planificación por sí sola no da resultados. Un plan es un medio, no un fin en sí mismo. Se deben poner planes en práctica para producir resultados. Sin embargo, un plan bien elaborado aumenta las posibilidades de que las actividades diarias de la organización conduzcan a los

resultados esperados. La planificación ayuda a los miembros de la organización a enfocarse en las prioridades apropiadas y mejora el proceso del trabajo en equipo de la gente cuando persiguen estas prioridades.

Allison y Kaye señalan además que al ayudar a una organización a enfocarse, un plan estratégico permite crear:

- Una comprensión explícita de los fines, la actividad y los valores de la organización entre el personal, la junta y los representados externos, lo

cual ayuda a aumentar el nivel de compromiso de estos interesados con la organización y sus metas.

- Un programa de acción. El plan estratégico es un marco de referencia conceptual que guía y respalda la gestión y la

governabilidad de la organización, un marco que orienta tanto a la junta como al personal mientras llevan a cabo las actividades de la organización.

- Amplios hitos con los cuales se pueden supervisar los logros y evaluar los resultados.
- Una información que se puede usar para comercializar la organización al público y a posibles donantes.

Un plan estratégico exitoso mejora el trabajo en equipo de las personas porque:

- Crea un foro para comprender por qué una organización existe y los valores compartidos que deben influenciar las decisiones.
- Promueve una comunicación y un trabajo de equipo exitosos entre la junta de directores y el personal.
- Define el trabajo de base para un cambio significativo, estimulando un pensamiento estratégico y enfocándose en lo que es realmente importante para el éxito de la organización a largo plazo.
- Reúne a todos los interesados para buscar las oportunidades que satisfagan mejor las necesidades de los clientes.

La elaboración de un plan estratégico

El proceso de elaborar un plan estratégico puede ser tan complejo y detallado como los recursos y las circunstancias de la organización lo puedan permitir. El proceso de formular el

PARA QUE CUALQUIER ORGANIZACIÓN FUNCIONE EFICAZMENTE, ELLA NECESITA UN PLAN Y, CUANTO MÁS ESTRATÉGICO ÉSTE ES, MEJOR FUNCIONARÁ LA ORGANIZACIÓN.

plan puede tardar tan poco como uno o dos días de reuniones grupales o tanto tiempo como cuatro a ocho meses para la preparación (p.51-53). Un proceso típico de planificación estratégica puede incluir actividades claves tales como:

- La definición de la misión y la visión.
- La evaluación del entorno, la cual puede consistir una recopilación de datos extensa.
- El logro de un consenso en las prioridades, lo cual puede implicar un análisis de las fortalezas y las debilidades, las amenazas y las oportunidades, y la elección de los criterios que se utilizarán para fijar las prioridades, la selección de las estrategias centrales futuras, la determinación de las metas y los objetivos y las proyecciones financieras de gran alcance, etc.
- La elaboración del plan mismo.
- El desarrollo de planes operativos anuales para su puesta en práctica.
- La supervisión y evaluación.

Se debe destacar que el proceso no es estático sino cíclico y continuo para garantizar que la organización continúe estando enfocada y funcionando siempre bien.

Cómo poner en práctica un plan

El proceso de poner en práctica el plan estratégico es esa parte del proceso que demanda la formulación de planes operativos anuales o planes de acción. Es dentro de esos planes operativos anuales que se pueden asignar las responsabilidades específicas y las fechas con las provisiones presupuestarias. Sin un plan de acción u operativo anual, el plan estratégico quinquenal no se podrá implementar eficazmente (p.14). 🏠

Emmanuel Kwaa es el director nacional de HFH de Ghana.

*Allison, M., and Kaye, J., "Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook," John Willey & Sons Inc., 1997.

Nota del editor: La información investigada para este artículo fue parte del curso del programa 'Las rutas para el liderazgo' (Pathways to Leadership) que HFHI ofrece en asociación con Eastern University y World Vision.

UNA ESTRATEGIA EXITOSA QUE NACIÓ DE LA NECESIDAD:

Asociaciones de organizaciones comunitarias con HFH de Egipto

Por Yousry Makar

A comienzos de la década de los noventa, Hábitat para la Humanidad (HFH, por su sigla en inglés) comenzó a trabajar en Egipto a raíz de una estrategia de la Organización Evangélica Coptica para Servicios Sociales (CEOSS, por su sigla en inglés), una ONG con base en Egipto que tiene una amplia experiencia en desarrollo comunitario. Con sus avanzados programas de salud, educación y desarrollo económico, CEOSS intentaba mejorar las viviendas de El Motomeada, una comunidad de recolectores de residuos ubicada en las afueras de El Cairo.

El proyecto fue llevado a cabo por el personal de CEOSS, que enseñó a la comunidad los principios de Hábitat, facilitó el desarrollo del comité local y se aseguró de que los pagos se realizaran a tiempo. Los repagos se depositaron en una cuenta bancaria por separado de CEOSS y se utilizaron para financiar viviendas adicionales en la comunidad.

Las viviendas que se construyeron tenían un marcado contraste con las hacinadas y precarias viviendas existentes,



DORAL CHENOWETH

Las asociaciones estratégicas con organizaciones como Servicios Sociales de los Evangélicos Coptos (CEOSS) han permitido a HPH Egipto ofrecer mejores viviendas nada más y nada menos que a 6,700 familias.

donde las familias habían vivido entre los residuos, muy cerca de los cerdos, los pollos y las cabras. Los repagos se realizaron a tiempo y pronto el fondo rotativo pudo financiar la construcción de más viviendas en la comunidad.

A pesar de haber sido bastante poco ortodoxa en aquel momento, la estrategia de trabajar al amparo de una organización socia fue un éxito evidente tanto para Hábitat para la Humanidad como para CEOSS. Este exitoso proyecto llevado a cabo en El Motomeada nunca se habría logrado si Hábitat hubiera seguido el modelo tradicional de involucrar a la

Continúa en la página 6

**Una estrategia exitosa que nació de la necesidad:
asociaciones de organizaciones comunitarias con
HFH de Egipto**

Viene de la página 5

comunidad, inscribirse en la zona y crear una filial de Hábitat. De hecho, Hábitat para la Humanidad recién obtuvo la inscripción oficial como delegación de Hábitat para la Humanidad Internacional (HFHI, por su sigla en inglés) en 2004, después de muchos años de idas y venidas legales.

En 1997, HFH de Egipto comenzó a considerar la posibilidad de tener su propia identidad, mediante la creación de una oficina nacional con un nuevo director nacional. Al investigar las necesidades de Egipto, salió a la luz una realidad abrumadora: aproximadamente 20 millones de egipcios viven en condiciones infrahumanas. HFH de Egipto se propuso llegar al 10% de esa cifra en 20 años utilizando los recursos existentes de las 17,000 organizaciones comunitarias que trabajan en Egipto.

Desde entonces, HFH de Egipto continúa expandiendo sus operaciones al amparo de CEOSS, y creó asociaciones con cinco organizaciones comunitarias más. Incluso después de su inscripción legal, HFH de Egipto sigue adelante con la

HFH DE EGIPTO DETERMINÓ SU FUNCIÓN
EN LAS COMUNIDADES A TRAVÉS DE LA
FINANCIACIÓN, LA CAPACITACIÓN,
LA EVALUACIÓN, EL CONTROL Y EL
APOYO TÉCNICO MUTUOS CON LAS
ORGANIZACIONES COMUNITARIAS SOCIA.

estrategia de trabajar dentro de estas asociaciones, las cuales potencian los recursos limitados y tienen un mayor impacto en las familias que luchan a diario con los múltiples y complejos problemas de la pobreza.

HFH de Egipto determinó su función en las comunidades a través de la financiación, la capacitación, la evaluación, el control y el apoyo técnico mutuos con las organizaciones comunitarias socia. La clave para la implementación exitosa fue establecer criterios claros para la selección de la organización socia. Al elegir un socio, HFH de Egipto busca organizaciones con las siguientes características:

- Experiencia en el manejo de proyectos de desarrollo, especialmente programas de préstamos grandes.
- Habilidades financieras, administrativas y técnicas.
- Provisión de servicios o programas complementarios para la comunidad.
- Inscripción legal en el gobierno.
- Una oficina en la comunidad para dirigir el proyecto.
- Capacidad administrativa y operaciones claramente definidas.

- Un área geográfica definida para la ejecución del proyecto.
- Aceptación de los parámetros y las normas de Hábitat, según lo establecido en el acuerdo de asociación.
- Aceptación de todos los cambios necesarios de la estructura organizativa para poder llevar a cabo un proyecto de viviendas.

HFH de Egipto identificó las cinco razones principales del éxito de esta estrategia:

- Redes extendidas. Las organizaciones y asociaciones locales tienen acceso a financiación, recursos gubernamentales y asesores experimentados.
- Costos administrativos reducidos. Las organizaciones socias ya tienen oficinas en la comunidad donde trabajan. Por lo tanto, Hábitat pudo compartir estas instalaciones, los equipos y el personal.
- Conocimiento de la zona. Cada organización comunitaria cuenta con aceptación dentro de su comunidad. Dado que las organizaciones comunitarias conocen a las familias, pueden tomar mejores decisiones al seleccionarlas, lo cual asegura que las tasas de repago continúen siendo altas.
- Implementación acelerada. El personal de la organización comunitaria está capacitado para realizar el trabajo de desarrollo, las estructuras legales ya están establecidas y las familias conocen la organización y confían en ella.
- Desarrollo integral. La organización comunitaria local se ocupa de varios proyectos que complementan el componente de viviendas, entre ellos, generación de ingresos, temas ambientales, potenciación de la mujer, educación y salud.

Además, HFH de Egipto busca socios sólo en las comunidades donde hay una necesidad comprobada de viviendas. A pesar de no tener una presencia oficial hasta el año 2004, a fines de diciembre de 2005, la metodología de HFH de Egipto de trabajar con socios había llegado con éxito a 15 comunidades y había ayudado a 6,700 familias a obtener una mejor vivienda, con tasas de repago del 97% (al día o pagadas en un plazo de 90 días).

HFH de Egipto se ha tomado muy en serio el versículo de la Biblia “Dos son mejores que uno, porque juntos pueden trabajar más efectivamente” (Eclesiastés 4:9) y el tradicional refrán egipcio “La canasta que tiene dos asas debe ser llevada por dos”. HFH de Egipto, mediante la estrategia poco ortodoxa de trabajar primero al amparo de una organización socia y luego en forma independiente a través de acuerdos con otras organizaciones comunitarias, se ha convertido en un ejemplo de una de las iniciativas principales del plan estratégico de HFHI: potenciar los recursos mediante las asociaciones. 🏠

Yousry Makar es el director nacional de Hábitat para la Humanidad de Egipto y se lo puede contactar a través de no@habitategypt.org.



Intercambio de experiencias con metodologías de planificación estratégicas

Por Naresh Karmalker

Se dice a menudo que lo que realmente determina el éxito o el fracaso final de los procesos de planificación no es tanto lo que uno pone, sino lo que uno saca. Con frecuencia, los planes estratégicos que parecen estar bien elaborados comienzan a presentar errores porque se ignoró un factor influyente clave o, muy a menudo, no se prestó la atención merecida. Aunque resulta imposible incluir todas las situaciones que pueden ocurrir en un ejercicio que, como mucho, trata de aproximarse al futuro, es posible inculcar un sentido de la disciplina en el proceso que ayuda a aumentar las probabilidades del éxito del plan.

Hábitat para la Humanidad (HFH) de Asia/Pacífico ha vivido variadas experiencias en la creación y puesta en práctica de planes estratégicos en diversos niveles, desde planes de organización en toda un área hasta planes de departamentos, y desde planes de países individuales hasta planes grupales de propietarios de viviendas. Este artículo hace una introducción general a cómo la planificación estratégica se ha convertido en una parte integral de Hábitat para la Humanidad de Asia/Pacífico.

El ciclo de planificación, supervisión y evaluación de tres años

A finales de los años noventa, la planificación estratégica se convirtió realmente en una parte intrínseca e integral de la gestión de programas de HFH de Asia/Pacífico. La creación de un departamento de planificación, supervisión y evaluación (PME, por su sigla en inglés) contribuyó sin duda a subrayar la importancia de la planificación como un aspecto fundamental del ciclo de gestión de programas. Bajo su dirección, se adoptó un ciclo PME de tres años para las organizaciones nacionales y los programas de las filiales.

El ciclo tuvo lugar de la siguiente manera: para un nuevo programa, el ejercicio de planificación consistió en planes de 18 meses de corto alcance, con una revisión después de 12 meses. El ejercicio inicial contó con la experiencia y la visión del consejo consultivo/la junta consultiva y fue guiado por la visión, la misión y los principios de Hábitat para la Humanidad. La experiencia fue enriquecida por la perspectiva internacional de los representantes de HFHI y el conocimiento de la situación de las viviendas y del país, aportado



ALICIA WAGNER

A través de la planificación estratégica, los programas de HPH en Asia/Pacífico pueden hacer realidad el sueño de una vivienda decente para numerosas familias del área. Fotografía de una madre con su hijo afuera de su casa de Hábitat en Nepal.

por los líderes y socios nacionales de Hábitat. La revisión del plan después de 12 meses constituyó una oportunidad ideal para evaluar la situación, corregir el curso de acción y seguir adelante, así como ajustar los objetivos si fuera necesario.

Cuando el programa, después de un par de esos ciclos, había adquirido experiencia suficiente sobre la adopción de la visión de Hábitat en el área del proyecto, pasó al ciclo de tres años. El ciclo de tres años comenzó con la creación de un plan estratégico de tres años. Este plan, enriquecido por las experiencias de los últimos años y guiado por una expectativa más realista de lo que se podría lograr, explicó en detalle las estrategias claves que llevarían al programa a casi lograr su visión de tres años. Luego, este plan formaría el marco de referencia dentro del cual se creó el plan anual para el primer año. Este plan anual aportaría nuevamente los antecedentes para los cortos planes de puesta en práctica de tres meses que serían adoptados por cada departamento en el programa. Estos planes fueron marcados como parámetros por los indicadores del progreso alcanzado, los cuales se supervisarían estrechamente para medir si la puesta en práctica del plan estaba al día.

Al terminar el primer año, se alentó al programa a hacer

Continúa en la página 8

Intercambio de experiencias con metodologías de planificación estratégicas

Viene de la página 7

una autoevaluación para medir cuál había sido el resultado en comparación con los objetivos establecidos en el plan anual y las metas más ambiciosas del plan estratégico. Según esta autoevaluación, el programa revisó los objetivos y creó un plan anual para el segundo año. Se llevó a cabo el mismo proceso de crear planes trimestrales de puesta en práctica, su supervisión regular y correcciones menores del curso de acción. Al terminar el segundo año, nuevamente, el programa hizo un ejercicio de autoevaluación que condujo a un plan anual para el tercer año.

El final del tercer año marcó una transición hacia el siguiente ciclo de tres años. En este punto, se alentaron a los programas a hacer una evaluación participativa cabal para medir sus logros y evaluar la eficacia y eficiencia de las estrategias empleadas en los últimos tres años para que el programa alcanzara su visión. Esta evaluación fue útil para dar al programa una idea clara sobre cómo las estrategias adoptadas en los últimos tres años sirvieron al programa para que alcanzara su visión en ese periodo. Armado con este conocimiento y un estudio de impacto ambiental actualizado, el programa pudo luego proceder a elaborar su siguiente plan estratégico de tres años.

Éste ha sido el amplio enfoque adoptado por Asia/Pacífico para una mejor gestión de programas en los últimos años. Ha funcionado sumamente bien con ciertos programas

pero no ha sido tan exitoso con otros. Unos pocos modificaron la estructura para acomodar mejor su realidad mientras que otros lo hicieron más riguroso.

Metodologías adoptadas en la planificación estratégica

Aunque HFH de Asia/Pacífico no ha impuesto que se adopte una metodología para la planificación estratégica, se han usado dos enfoques con los años en varios programas que han dado resultados bastante eficaces.

El enfoque de planificación estratégica del Instituto de Asuntos Culturales

El método de planificación estratégica del Instituto de Asuntos Culturales (Institute of Cultural Affairs, ICA) consiste en un proceso grupal que se extiende dos días, llamado proceso del taller del ICA, destinado a lograr un consenso sobre las preguntas claves del enfoque entre grandes cantidades de participantes. El ejercicio de planificación estratégica usa cuatro procesos de talleres, dos en cada día del programa.

Los talleres siguen una secuencia lógica y cada uno de ellos incorpora los resultados de los más recientes:

- **Visión práctica:** el grupo busca definir colectivamente una visión común de tres a cinco años para el futuro que se basa en la realidad y refleja las aspiraciones de un grupo de varios interesados.
- **Contradicciones:** el grupo busca expresar las situaciones de bloqueo y los obstáculos percibidos para lograr esta visión. Se tiene cuidado de no vocalizar estos obstáculos como “la falta de” o “la ausencia de” algo, sino como descrip-

KIM MACDONALD



Las claves para una planificación estratégica exitosa

Por Naresh Karmalkar y Besim Nebiu

- Un presupuesto para la sesión de planificación estratégica a comienzos del último trimestre del año fiscal, a más tardar, lo cual dará suficiente tiempo para crear y mejorar los planes de puesta en práctica y los sistemas de supervisión y permitirá recabar las opiniones de los interesados.
- Decidir usar un proceso participativo desde el comienzo. Aunque demanda más tiempo, resulta en un mayor sentido de pertenencia por todos los interesados y conduce a una mejor comprensión sobre el programa y su dirección.
- Conducir una evaluación o un análisis exhaustivos sobre el programa antes de la sesión de planificación estratégica para hacer una actualización exacta para todos los interesados y también definir las cuestiones claves en las cuales hay que enfocarse.
- Hacer participar a los interesados claves (la junta y el personal, los beneficiarios reales y potenciales, los expertos, los representantes gubernamentales, los donantes y los partidarios, etc.) en el proceso.
- Diseñar un proceso y comunicarlo a los interesados principales; asegurarse de que todos lleguen a una comprensión y un acuerdo comunes sobre el proceso.
- Enviar los datos de antecedentes a los interesados bien de antemano.
- ¡No todos los datos son útiles! Usar datos pertinentes, confiables,

ciones de las situaciones de bloqueo que se pueden superar tomando ciertas medidas.

- Direcciones estratégicas: el grupo presenta tres a cinco estrategias que no sólo abordarían las contradicciones sino que también permitirían al programa lograr su visión práctica.
- Planificación de acciones: las direcciones estratégicas se procesan además en el plan de acción del primer año y otros planes de acción trimestrales, se determinan las fechas y se asignan las responsabilidades.

Se comprobó que este enfoque es una forma sistemática de elaborar un plan lógico y articulado, el cual posee dentro de su estructura las claves para una buena puesta en práctica y la supervisión del plan.

Planificación y acción apreciativas (APA, por su sigla en inglés)¹

Este enfoque, desarrollado por el Dr. Malcolm Odell Jr., a partir de una indagación apreciativa (AI, por su sigla en inglés), utiliza la filosofía de AI para “construir sobre lo positivo” en una planificación de acciones y una planificación estratégica. Este enfoque usa las “4 DTN de la indagación apreciativa”:

- Descubrimiento: Descubrir lo mejor de lo que hay
- Soñar: Soñar con algo “aún mejor”
- Diseñar: Formular estrategias para alcanzar la meta
- Entrega: Detallar los siguientes pasos

El Dr. Odell agregó tres DTN más al proceso, a saber, “¡Hágalo ahora!”, “Debate y diálogo” y “Danzas y tambores” para dar al enfoque un énfasis muy necesario sobre las acciones

inmediatas que se deben tomar para empezar y celebrar este logro.

Los ejercicios de APA permiten el uso de métodos creativos para elaborar un plan, entre ellos ilustraciones, modelado, role play y diálogo grupal. Esto permite que el método sea adaptable prácticamente en cualquier nivel de una organización, desde las juntas hasta los grupos de propietarios de viviendas. El ejercicio de descubrimiento es una experiencia clave porque pretende sacar a la luz los éxitos del pasado y lo que hizo posible alcanzarlos.

APA se utilizó mucho entre los propietarios de viviendas en Sri Lanka y Nepal para crear planes estratégicos para las asociaciones de propietarios de viviendas y grupos de ahorro, basándose en la celebración del éxito y los grandes sueños.

Reconociendo el poder de contar los éxitos del pasado y trabajar con éstos, se usó el módulo del descubrimiento como una introducción para un taller tradicional de planificación estratégica del ICA en Bangladesh. La diferencia creada fue sorprendente. Se notaba que los participantes estaban muy entusiasmados cuando revivían los éxitos de los últimos tres años y debatían las causas fundamentales de este éxito. La visión práctica que presentaron en la siguiente sesión se basó en lo que habían logrado en el pasado y de lo que se enorgullecían y mostró la voluntad y capacidad de soñar en grande. 🏠

Naresh Karmelkar es un asesor de planificación, supervisión y evaluación para HFH en Asia y el Pacífico.

¹ Para obtener más detalles sobre la Indagación apreciativa, por favor consulte el “International Affiliate Update”, marzo/abril 2001 en PartnerNet.

verificables durante la evaluación de las necesidades.

- Tanto como sea posible, usar un moderador neutral, preferentemente ajeno a Hábitat. Si no se puede encontrar un moderador externo a Hábitat, entonces se puede usar un moderador de otra oficina o programa de país.
- Comenzar siempre con una revisión de los logros del programa dentro del último periodo del plan para dar una idea de logro en el equipo.
- El moderador debe desafiar a los interesados para que vuelvan a pensar en estrategias y expandir los horizontes; tener siempre la siguiente pregunta en mente: “¿Es lo mejor que podemos hacerlo?” Sin embargo, se debe asegurar que el plan continúe siendo algo que se pueda lograr por medio del programa existente con la mejora apropiada de la capacidad.

- Formular no más de cuatro a cinco estrategias amplias y claves, las cuales deben ser suficientes para abarcar el programa y superar los obstáculos que se puedan haber identificado para alcanzar el objetivo.
- Establecer las metas y los objetivos; asegurarse de que estén alineados con la misión y la visión.
- Definir los indicadores para que las metas y los objetivos sean susceptibles de ser medidos.
- Formular un plan de recursos que se adecue a la estrategia. ¿Cuáles son los recursos financieros y humanos que se deben facilitar para lograr las metas y los objetivos? Asegurarse de que los objetivos y los recursos estén bien alineados y sean susceptibles de alcanzar.
- Formar grupos de tarea de varios interesados, cada uno con un líder de equipo, para llevar a cabo la tarea de crear planes

de puesta en práctica. Cada equipo debe tener una tarea específica y una fecha límite en la cual se presentarán los planes.

- Comprometerse con un programa de supervisión y evaluación para rastrear el progreso de la puesta en práctica del plan.
- Comunicar el plan estratégico completo y los planes de puesta en práctica a todos los interesados y fijar una fecha para recibir las opiniones.
- Distribuir todos los informes de supervisión a todos los interesados para garantizar su participación en la corrección apropiada del curso.

Naresh Karmelkar es un asesor de programas para la planificación, supervisión y evaluación para HFH en Asia y el Pacífico. Besim Nebiu es el gerente de programas de HFH en Europa y Asia Central.

La experiencia de Filipinas

Por Nestor M. Pestelos

La Fundación Hábitat para la Humanidad de Filipinas inició sus operaciones en 1988 mediante la ejecución de proyectos comunitarios. En 1992, se organizó la oficina nacional de Filipinas para facilitar el desarrollo de programas, el desarrollo de afiliados, la evaluación de programas, el desarrollo de recursos y para desembolsar fondos para los afiliados.

En 1993, la oficina nacional de Filipinas creó afiliados, uno para cada una de las cuatro sedes del proyecto, y dejó de manejar directamente los proyectos comunitarios. Para 1998, inmediatamente antes del Proyecto Jimmy Carter (PJC), la cantidad de afiliados había aumentado a nueve. Después del PJC de 1999, la organización aumentó su personal y creó más afiliados.

Desde 1988 hasta 2002, la Fundación había construido viviendas con 5,745 familias pertenecientes al 30% de los pobres de más bajos recursos económicos en varias regiones del país, mediante un programa extendido de trabajo conjunto con familias, comunidades, afiliados y el sector empresarial. Con el PJC, la Fundación logró situarse como una ONG líder en la provisión de techos en las Filipinas. Durante este período, la Fundación estableció una red de 29 afiliados y 14 satélites¹ en todo el país y fue reconocida como una importante fuente privada de programas sociales de vivienda, basados en el

trabajo de voluntarios y sin fines de lucro, para los pobres.

Durante su rápida expansión desde 1998 hasta 2002, mientras la Fundación se concentraba en construir más viviendas y desarrollar recursos, ciertos problemas organizacionales se hicieron más visibles y recurrentes:

- Alta renovación de gerencia y del personal.
- Falta de un sistema para la expansión, contracción, creación y disolución de unidades.
- Malentendidos y conflictos dentro del personal, entre la oficina nacional y los afiliados.
- Desacuerdos en la junta.

En vísperas de su 15to año de existencia, la Fundación comprendió que si bien había motivos para celebrar, se debían mejorar ciertas áreas. La organización necesitaba una dirección estratégica para transitar la etapa de expansión. Debía realizar lo siguiente:

- Definir las funciones institucionales en distintos niveles para lograr mayor claridad en los roles de desempeño en relación con las actividades de expansión planificadas.
- Desarrollar marcos de referencia para las funciones y los programas extendidos.
- Consolidar, documentar y actualizar políticas en res-

Los elementos fundamentales del plan estratégico

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Construir viviendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir comunidades (programas flexibles) 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia y responsabilidad fiduciaria
Acciones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Construcción y Recursos de Hábitat 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas no tradicionales • Autodiagnóstico simple de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de hipotecas • Contabilidad simplificada • Fondo para la Humanidad • Auditoría externa
Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de construcción (bloques integrados de concreto; bloques de tierra comprimidos; estructuras de acero; complejos de viviendas de varios pisos) • Capacitación técnica • Aprovisionamiento de materiales de construcción en grandes cantidades • Ahorro y construcción • Mejores prácticas y lecciones aprendidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la comunidad y formación de valores • Medios de vida • Educación • Salud, saneamiento y medio ambiente • Cultura del ahorro • Adopción de una comunidad • Trabajo con colaboradores (gobiernos nacionales y locales, organizaciones internacionales de financiación, ONG y otras organizaciones) • Amigos de Hábitat • Programas de voluntarios (construcciones corporativas; Construcción con Jóvenes; Construcción para la Paz; Construyendo sobre la Fe; Aldea Global) 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de cuentas para colaboradores y donantes • Al día en un plazo de 90 días • Pagadores activos • Eficacia del cobro • Plan de acción en la comunidad

puesta a los requisitos de expansión.

- Instalar sistemas y procedimientos adecuados.
- Documentar las experiencias y utilizar lo aprendido para iniciar, expandir y consolidar operaciones de construcción de viviendas y trabajo de desarrollo comunitario complementario.

Diagnóstico organizacional

Partiendo de la premisa de que la eficacia organizacional es una condición previa para preparar y llevar a cabo un plan estratégico, desde setiembre de 2002 hasta febrero de 2003, la oficina nacional de Filipinas intentó realizar una serie de talleres de diagnóstico como parte de la actividad de planificación estratégica general.

El estudio se concentró más en revisar las estructuras y los procesos que en revisar el estado de las operaciones respecto de los planes existentes. Se consideraron los siguientes 10 componentes organizacionales y se hicieron las recomendaciones correspondientes:

- Objetivo (visión, misión y valores básicos)
- Capacidad organizacional, incluso dotación de personal, aptitudes del personal, recursos humanos y administración
- Recursos (fuentes y recaudación de fondos, asignación, utilización y protección de fondos)
- Sistemas, procesos y procedimientos (planificación, toma de decisiones y control, comunicación y coordinación, administración de archivos e información)
- Estructuras y funciones operativas
- Cultura y sistemas de valores
- Entorno físico e instalaciones
- Tecnología
- Ambiente externo
- Liderazgo

Las inquietudes de los afiliados locales de Hábitat se trataron en un estudio por separado pero complementario, la Encuesta de Evaluación del Programa. Por otro lado, el Estudio de Evaluación del Impacto de Socios para Viviendas se concentró en el impacto de las viviendas y otras acciones generadas por el proyecto en la situación de desarrollo de los beneficiarios y sus comunidades.

Estos tres estudios complementarios, que se realizaron durante un período de seis meses, aportaron elementos para el borrador del plan estratégico de HFH de Filipinas para los años 2003 a 2008.

Planificación estratégica como proceso innovador para fortalecer la organización y consolidar el programa

En 2004, NBOT nombró Presidente y Director General a Alberto L. Jugo, ex ejecutivo bancario y experto en finanzas de Ayala Group of Companies. Bajo su liderazgo, el proceso de planificación estratégica tomó otro rumbo. En lugar de considerar una “organización fortalecida y revitalizada” como condición previa para llevar a cabo un plan estratégico, su

Continúa en la página 15

HPH FILIPINAS:

Logros obtenidos en los dos últimos años

- Se aumentó la capacidad de construcción de viviendas.
- HFH de Filipinas construyó 3,480 viviendas en el año fiscal 2005, en comparación con 1,315 en el año fiscal 2004 y 884 en el año fiscal 2003.
- En el año fiscal 2005, HFH de Filipinas quedó en segundo lugar después de los Estados Unidos entre los 10 mejores países según la cantidad de familias asistidas.
- Si se excluyeran las comunidades más antiguas de Hábitat con cuentas morosas importantes, las tasas de repago habrían aumentado de un 79% en el año fiscal 2004 a un 86% en el año fiscal 2005. Estos afiliados antiguos de Hábitat seleccionaron familias sin considerar en detalle su capacidad de pago.
- Los ingresos por desarrollo de recursos locales aumentaron de 86 millones de pesos filipinos (1.67 millones de dólares estadounidenses) en el año fiscal 2004 a 94 millones de pesos filipinos (1.83 millones de dólares estadounidenses) en el año fiscal 2005, un aumento aproximado del 10%.
- La cantidad de voluntarios de Aldea Global aumentó de 174 en el año fiscal 2003 y 532 en el año fiscal 2004 a 946 en el año fiscal 2005.

Estos logros se obtuvieron gracias a un enfoque estratégico en los productos básicos y a una reestructuración de los objetivos organizacionales para cumplir con los requisitos de proyectos y programas específicos. Además, estos logros se obtuvieron a pesar de que hubo una reducción de personal del 54% durante los dos últimos años.

Desafíos para HFH de Filipinas para el año fiscal 2010

- Poder asistir a 10,000 familias por año.
- Lograr que la familia Hábitat continúe siendo rentable y que los equipos comprometidos y capaces de realizar varias tareas tengan un alto nivel de aptitudes para el manejo de proyectos.
- Exigir cada vez más en cuanto al rendimiento y el marco estándar de la organización nacional, los afiliados locales y las ONG, mediante el uso de requisitos de administración de proyectos y programas como base para las acciones y el establecimiento de objetivos estratégicos.



LA ESTRATEGIA DE CONSTRUIR ALIANZAS:

Fondos compartidos para una visión compartida

Por Zoran Kostov

Los libros dicen que el resultado de una planificación estratégica debe ser visionario, conceptual y dirigido. También dicen que la elaboración de un plan estratégico es un proceso que consiste en varias etapas y abarca la visión, la misión, los valores, las estrategias, las metas, los objetivos y los programas de la organización.

Por consiguiente, cuando Hábitat para la Humanidad (HFH) de Macedonia evaluó la posibilidad de formular un programa conjunto¹ con la coalición de micro financiamiento mundial Opportunity International (OI), fue guiada sabiendo que Hábitat para la Humanidad y OI comparten un número de valores y enfoques comunes a su trabajo. Ambas organizaciones consideran a sus clientes como socios responsables que responden. OI trata a sus clientes como empresarios completamente capaces de cancelar sus préstamos y formar sus negocios. Con una tasa de pago del 98%, OI puede mantener sus operaciones de préstamo y reciclar su cartera de préstamos para nuevos clientes. Los clientes de Hábitat para la Humanidad no sólo invierten en autoconstrucción en sus viviendas, sino también reembolsan los costos a las filiales de HFH con el tiempo, lo que permite a HFH reciclar sus recursos para nuevos propietarios de viviendas en la comunidad.

Formular un programa sustentable fue dar tanto a OI como a HFH la base financiera y la infraestructura de programa para continuar ayudando a un creciente número de familias necesitadas.

Creación de un producto común

Este proyecto conjunto tiene la intención de abordar las viviendas infrahumanas en una mayor escala que el programa regular de HFH, en términos de la cantidad de clientes/familias propietarias atendidos.

La asistencia prestada a una gran cantidad de clientes se basó en la combinación de fondos para la cartera de crédito y su rotación más rápida, seguidos por la presentación de una tasa de interés moderada para los préstamos

de vivienda. Estos elementos combinados tienen la intención de brindar una sustentabilidad a largo plazo, lo que multiplica el número de las personas atendidas y afirma, al mismo tiempo, el principio de Hábitat de una vivienda simple, digna y asequible.

De este modo, el producto recientemente desarrollado contribuiría a las metas y los objetivos generales de HFH de Macedonia. Como se describió anteriormente, se adecua a la misión, la visión y la estrategia de la organización, así como los objetivos estratégicos de la organización

socia. El valor agregado del proyecto conjunto para HFH de Macedonia se ha comprobado mediante su nueva metodología de servir a las personas pobres, así como su mayor número. El valor agregado para el socio de micro financiamiento se comprobó en la extensión

de las operaciones, por medio del desarrollo de nuevos productos y el alcance de nuevas categorías de clientes.

Cómo compartir tareas y responsabilidades

Después de establecer el marco de referencia del proyecto en asociación y crear el Fondo conjunto de mejora de viviendas, se compartieron las tareas y responsabilidades tanto en el nivel estratégico como operacional. Éstas se delinearon para que reflejaran la dirección y la gestión del proyecto conjunto.

Con respecto a la dirección, hay dos niveles de compromiso de las juntas de las organizaciones participantes.

En un nivel estratégico, las juntas definieron los principios de cooperación por medio de un acuerdo de asociación escrito. Asimismo, las dos juntas se comprometieron a evaluar los resultados del proyecto conjunto cada año y a proyectar una estrategia a mediano y a largo plazo de cooperación futura. Queda a criterio de cada junta decidir retirarse del proyecto conjunto después de vencer el plazo del contrato, o con anterioridad, si éste fuera infringido.

En un nivel operacional, las dos juntas designan a los

Continúa en la página 15

LA ASISTENCIA PRESTADA A UNA GRAN CANTIDAD DE CLIENTES SE BASÓ EN LA COMBINACIÓN DE FONDOS PARA LA CARTERA DE CRÉDITO Y SU ROTACIÓN MÁS RÁPIDA, SEGUIDOS POR LA PRESENTACIÓN DE UNA TASA DE INTERÉS MODERADA PARA LOS PRÉSTAMOS DE VIVIENDA.

CONSTRUIR CON EL CORAZÓN
ABIERTO:

Desarrollo de un plan estratégico para Rumania

Por Zamfir Todor



ADRIAN MAGDA

Al centrarse en la cantidad de familias a las que se presta asistencia, HPH Rumania puede desarrollar innovadoras soluciones de vivienda para ayudar a quienes viven en una vivienda de calidad inferior.

Durante más de cinco años, he participado en los esfuerzos de los afiliados rumanos de Hábitat para la Humanidad (HFH, por su sigla en inglés) para reducir los costos de construcción y encontrar soluciones que permitan a las familias más necesitadas poseer una vivienda digna. Aun así, muy a menudo no hemos podido ayudar a familias que viven en condiciones inhumanas, familias sin ningún ingreso o con ingresos tan bajos que ni siquiera pueden pagar la hipoteca sin intereses ni fines de lucro.

Un cambio importante en la estrategia de HFH llegó en el momento oportuno, cuando más de 150,000 familias rumanas, cuyos ingresos apenas alcanzan para comprar alimentos, necesitan viviendas en forma urgente.

En mi opinión, lo más notable de la nueva estrategia es el cambio de enfoque de la cantidad de “viviendas construidas” a la cantidad de “familias asistidas”. Este simple enfoque abre las puertas a soluciones innovadoras para asistir primero a las familias más necesitadas y ofrece un terreno fértil para trabajar en conjunto con otras organizaciones comprometidas a solucionar el problema de la vivienda deficiente.

Les pregunté a mis colegas cuáles eran sus opiniones sobre el proceso de elaborar la estrategia nacional, y todos coincidieron en que había muchos desafíos: especialmente, las limitaciones de tiempo relacionadas con la sobrecarga por la participación en nuestro Proyecto de Socorro para Víctimas de Inundaciones, y la falta de experiencia y conocimientos con respecto a los elementos de una planificación estratégica exitosa y al proceso de elaborar un plan estratégico.

Según Mario Demezzo, Gerente de Desarrollo de Recursos de HFH de Rumania: “Fue un trabajo en equipo entre los departamentos de Programas, Desarrollo de Recursos y Comunicaciones, coordinados por el director nacional. Los objetivos se correlacionaron para complementarse y unificarse”.

“El proceso era incipiente debido al sorpresivo cambio de dirección en HFH de Europa/Asia Central y debido a que se permitieron cambios e innovaciones en mayor escala. El proceso estuvo influenciado específicamente por la escala de las inundaciones de 2005 en todo el país”, explicó Adrian Ciorna, director nacional de HFH de Rumania. Según Ciorna, este cambio en la dirección estratégica está muy relacionado con la visión que él tiene de los afiliados de Hábitat como modelos operacionales de cuatro partes:

- Organización cristiana de beneficencia que recauda dinero, cultiva relaciones entre los donantes, salva la distancia entre los ricos y los menos afortunados y fomenta el voluntariado.
- Contratista u organización de construcciones.
- Anfitrión de equipos de trabajo (Aldea Global, programas de voluntarios, etc.)
- Organización financiera o banco en el sentido bíblico (ver Éxodo 22:25).

Ciorna agregó: “Para esta visión estructural inicialmente yo tenía una visión objetivo de 3,000 familias asistidas en siete años. ¡Muy audaz! Pero ahora, con la innovación y los nuevos métodos de la nueva estrategia y la diversificación de familias que necesitan asistencia, la visión inicial es muy factible, estructuralmente y en lo que respecta al objetivo”.

El departamento de Programas, mediante información proporcionada por los directores nacionales en la Reunión de Estrategia de Área de junio de 2005, ayudó a lograr que el plan sea más realista. Este departamento cambió las indicaciones estratégicas propuestas al principio del proceso y aceptó el desafío de crecimiento.

Asimismo, el departamento de Programas desempeñó un importante papel al presentar la estrategia de HFH de Europa/Asia Central a los siete afiliados, discutirla

Continúa en la página 14

Construir con el corazón abierto: desarrollo de un plan estratégico para Rumania

Viene de la página 13

con ellos y reunir información sobre la capacidad de cada afiliado de aumentar su impacto en la comunidad. Sin embargo, “todos los pasos de recopilación, análisis y procesamiento de la información para un plan estratégico a largo plazo se llevaron a cabo en un período de tiempo demasiado corto. No tuvimos el tiempo necesario para realizar una sesión de “lluvia de ideas” que nos hubiera ayudado a librarnos de las estructuras existentes. La participación de los afiliados fue limitada. Se les pidió, en la primera etapa, que hicieran una proyección del aumento del programa desde el punto de vista de la cantidad de familias asistidas. Ésta fue su única contribución. Se debería haber realizado una reunión con los representantes de todos los afiliados para generar nuevas ideas y un primer borrador de la estrategia”, expresó Raluca Bunea, gerente superior de programas de HFH de Rumania.

Como conclusión, la nueva estrategia nacional les brinda a los afiliados rumanos la oportunidad de explorar su comunidad desde otro ángulo en función de las necesidades, ya que podrán identificar mejor a los posibles propietarios de viviendas a los que se podría ayudar con microcréditos. Por su parte, los afiliados se sentirán más protegidos si desean trabajar en conjunto con otra ONG. Lo mejor de todo es que

se demostró a los afiliados que existe un interesante crecimiento alimentado por la organización nacional y que, por lo tanto, pueden atreverse a soñar con asistir a más familias. Los siguientes pronósticos para el año fiscal 2007 son una clara demostración de “atreverse a más”:

- Reconocimiento público de Hábitat para la Humanidad como una colaboradora creíble y clave para la eliminación de las viviendas inadecuadas en Rumania; aumentar la concientización nacional al 50 % de la población que tiene acceso a los canales de televisión del país.
- 27 familias más asistidas (que superan los objetivos aprobados para el año fiscal 2007) durante el evento de construcción relámpago EuroHabitat.
- Triplicación de la recaudación local de fondos de los afiliados que participan en el evento, a comparación de la cifra final del año fiscal 2005.
- Aumento del voluntariado local/nacional en todos los niveles.
- Programa nacional y programas locales más fuertes y financiables.
- Puertas abiertas a la financiación y los subsidios de la Unión Europea (para infraestructura, viviendas para la población gitana, etc.).

Zamfir Todor es el Gerente de Comunicaciones de HFH de Rumania.

Evaluación del potencial y de los riesgos estratégicos de Rumania

Peligros graves que pueden perjudicar el logro de los objetivos estratégicos	Principales sugerencias para el próximo proceso de elaboración de la estrategia nacional	Recursos de HFH de Rumania con el mayor potencial para el futuro
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento público y gubernamental de la vivienda deficiente como un problema grave de Rumania. • Inclusión de innovaciones financieras y de programación en la estrategia sin estudiar su viabilidad. • Las personas que llevan a cabo la estrategia no se sienten identificadas con ella. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concesión de un período de tiempo suficiente (tres meses como mínimo). • Dar participación a todas las partes interesadas en el proceso. • Evaluación de la estrategia actual y de todos los programas de la oficina nacional y de los afiliados. • Documentación y capacitación en la elaboración de estrategias para el director nacional y el departamento de Programas (a fin de tratar el proceso con los afiliados). • Participación del gobierno responsable de la construcción de viviendas. • Participación de grupos de apoyo en general (financieros, medios de comunicación, etc.) de alto potencial a fin de determinar una fecha límite y recursos para terminar con la falta de vivienda digna en Rumania. 	<ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de afiliados de HFH en todas las áreas del país y su mayor capacidad, especialmente la de quienes están alineados con la nueva estrategia. • La diversidad de sus soluciones de vivienda y el compromiso para solucionar los problemas de vivienda en caso de desastres naturales. • La capacidad de servir de anfitrión para los equipos internacionales de Aldea Global. • La dedicación del personal y de la junta de directores de la oficina nacional y de los afiliados, y la capacidad de cumplir con los programas. • El trabajo conjunto con las autoridades locales (si existen). • La reciente experiencia en trabajar con subsidios.

La estrategia de construir alianzas: fondos compartidos para una visión compartida

Viene de la página 12

miembros pertinentes para el comité de crédito conjunto, el cual toma la decisión final sobre los préstamos. De acuerdo con los principios de Hábitat, el comité de crédito conjunto selecciona a los posibles clientes/familias propietarias basándose en sus necesidades, voluntad de colaboración y capacidad de cancelar sus préstamos, cualquiera sea su raza, religión, sexo u origen étnico. Se acuerda dar prioridad a los hogares de bajos ingresos.

El proyecto conjunto funciona por medio del compromiso conjunto de ambos equipos de gestión de las organizaciones socias también, en distintas fases del procesamiento de créditos. En general, el socio de micro financiamiento es responsable de los resultados/efectos financieros mientras que HFH de Macedonia está encargada de proveer sus conocimientos y su experiencia en una reedificación simple, digna y asequible.

La sinergia que se controlará

La idea es promover una transformación holística de los pobres por medio de proyectos conjuntos no es novedosa.

De hecho, OI y HFH trabajan a la par en muchas comunidades en todo el mundo y, ciertamente, comparten una notable sinergia de programas cuando sirven a los mismos grupos de interés o grupos muy similares.

Sin embargo, es muy importante que cada uno de estos proyectos conjuntos sean controlados y documentados bien, incluidos todos sus éxitos y sus desafíos. Es fundamental aprender las lecciones que definirán el potencial futuro y harán recomendaciones para el futuro desarrollo.

Aunque la mayoría de los aspectos desafiantes del proyecto conjunto tuvieron que ser definidos precisamente antes de su puesta en práctica, no se debe subestimar el impacto resultante. Un desarrollo sustentable de transformación es a lo que ambas organizaciones se dedican, y esa visión requiere que no sólo consideremos lo que se diseñó en un papel, sino también que nos adaptemos a las cambiantes necesidades de los clientes. 🏠

Zoran Kostov es el director ejecutivo de HFH de Macedonia.

¹ Para más información sobre este programa, consulte el artículo "Las familias socias de Hábitat como 'clientes': ¿un reto a los valores tradicionales de la organización?" en "La revista de los afiliados internacionales" 12:4. Este número está disponible en PartnerNet.

Planificación estratégica conduce a sólido bienestar organizacional: la experiencia de Filipinas

Viene de la página 11

liderazgo recaló constantemente que toda la organización se fortalecería aun más si se trataba de cumplir con los objetivos del programa.

Todo intento de revisar, modificar o cambiar las políticas, los sistemas y los procesos existentes relacionados con las inquietudes de la organización se debe considerar en el contexto del desarrollo del proyecto y de los requisitos de administración. De lo contrario, la oficina nacional de Filipinas perdería el enfoque de su misión de construir viviendas y comunidades locales y se dedicaría a realizar reformas administrativas y de personal independientes o con un solo motivo. En lugar de identificar al desarrollo organizacional como una inquietud aislada, el liderazgo actual contextualiza los aspectos institucionales y de Recursos Humanos dentro de los requisitos del programa.

Los servicios, productos y objetivos del programa y las estrategias innovadoras son características clave del plan estratégico actual. Los aspectos organizacionales y administrativos se integran dentro de las actividades del programa, que están diseñadas para alcanzar objetivos específicos directamente relacionados con los productos y servicios puestos a disposición de los clientes objetivo mediante estrategias o enfoques innovadores.

Reestructuración para el crecimiento y la sustentación

Todo el sistema organizacional de la oficina nacional de Filipinas cambió su orientación sectorial-funcional por equipos capaces de realizar varias tareas relacionadas con el apoyo del programa, es decir, apoyo técnico para el Centro de Construcción y Recursos de Hábitat (HBRC, por su sigla en inglés); marketing, comunicaciones y defensa de la causa; desarrollo de recursos; apoyo administrativo y financiero; y relaciones con las partes interesadas.

Si bien las pautas permanecen centralizadas, la ejecución de los proyectos es ahora responsabilidad de cada afiliado, con apoyo técnico de la oficina nacional de Filipinas a través del Centro de Construcción y Recursos de Hábitat. El Fondo para la Humanidad se asegura de que se controlen los repagos a nivel de los afiliados, que se documenten las transacciones y que se pueda acceder a ellas inmediatamente. Esto facilita la transparencia y la rendición de cuentas en cada nivel de la organización.

Nestor M. Pestelos es gerente regional del programa para el Sudeste de Asia de HFH de Asia y el Pacífico.

¹ Consejos directivos locales que funcionan como sucursales de un afiliado en ciertas áreas.



DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A UN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:

El modelado de nuevos procesos en América Latina y el Caribe

Por Rosa Cheng Lo

El plan estratégico de Hábitat para la Humanidad Internacional (HFHI) para el 2007-2011 está lleno de nuevas oportunidades y nuevos desafíos para desarrollar nuestro trabajo en áreas que no se han examinado completamente en el pasado. Mediante el proceso de definición de su dirección estratégica, Hábitat para Humanidad, como organización mundial, ha enfrentado el desafío de seleccionar, entre una amplia variedad de posibilidades existentes, las estrategias que se alinean con la visión quinquenal de la organización: “Al incentivar a la gente, así como al movilizar capital corporativo y financiero, HFHI demostrará el amor y las enseñanzas de Jesucristo porque actuará como un compañero y catalizador para que todo el mundo tenga acceso a una vivienda digna, segura y asequible”.

El éxito de Hábitat para la Humanidad (HFH) la ha colocado entre las organizaciones no gubernamentales más reconocidas del mundo que incentivan a las personas y movilizan recursos para proveer viviendas a grupos familiares de bajos ingresos. Desde comienzos de la organización, la dinámica contextual y las demandas de los participantes sociales han cambiado. Por ello, cuando comenzamos esta nueva fase de crecimiento de la organización, es importante reconsiderar la función que HFH querrá desempeñar en el nuevo ámbito político, económico, social y cultural.

Para HFH de América Latina y el Caribe, el nuevo plan estratégico representa una oportunidad invaluable de posicionarnos en este nuevo ámbito, lo cual requerirá una respuesta más eficaz, efectiva y sustentable de parte de la organización cuando se enfrente con el grave problema de la vivienda que afecta a unos 220 millones de latinoamericanos que viven en la indigencia.

Teniendo esto en mente, en octubre de 2005, la oficina del área de América Latina/el Caribe comenzó un intenso proceso para reconsiderar su rol y sus estrategias para que el nuevo plan estratégico fuera factible. El proceso demandó una reevaluación del problema de la vivienda en la región, además de la reconsideración de la función que la oficina del área debe desempeñar para poner en práctica eficazmente el plan estratégico.

Sería imposible adoptar este nuevo plan estratégico internacional sin tomar en cuenta los rasgos singulares del problema de la vivienda en América Latina y el Caribe, los cuales están



DORAL CHENOWETH

Aproximadamente 220 millones de personas viven en la pobreza en América Latina y el Caribe. HPH AL/C está trabajando arduamente a través de iniciativas estratégicas para ayudar a más familias necesitadas.

vinculados directamente con el fenómeno de la pobreza.

Nuestro continente se caracteriza por la tremenda desigualdad en la distribución de la riqueza en el mundo. Por ejemplo, el 10% más rico de la población recibe el 48% de los ingresos mientras que el 10% más pobre de la población sólo recibe el 1,6%. Esta brecha en los niveles de ingresos también se traduce en un acceso desigual a los bienes y servicios, como viviendas, propiedades, agua limpia, servicios sanitarios y educación, entre otras cosas.

Además, el lento crecimiento económico de la región en los últimos años, las altas tasas de desempleo y una creciente concentración de la población en las ciudades (casi ocho de cada diez latinoamericanos viven en áreas urbanas) han conducido a un empeoramiento de la pobreza en las ciudades, las cuales no pueden proveer servicios para satisfacer las necesidades de esta población.

Más de 50 millones de personas viven con menos de US\$1 por día, 60 millones no tienen acceso a agua limpia y 137 millones no tienen acceso a servicios sanitarios, y uno de cada tres habitantes de las ciudades viven en una barriada. Esta situación, junto con una tendencia hacia una reducción de las inversiones de los gobiernos locales, y las políticas de titularidad de tierras y los sistemas de crédito para las viviendas que no favorecen a los pobres, nos presentan muchos desafíos.

Además de analizar esta realidad, HFH de América Latina/el Caribe ha tomado conciencia de la urgente necesidad de reenfocar su trabajo en aquellas áreas en las cuales es posible proveer soluciones integrales de vivienda a la mayor

cantidad posible de personas y, al mismo tiempo, transformar los sistemas que impiden u obstaculizan el acceso a una vivienda digna y asequible.

Entre las iniciativas propuestas por el plan estratégico internacional, hemos decidido enfocar nuestras acciones en tres áreas programáticas:

- **Brindar soluciones de vivienda por medio de alianzas** con las oficinas nacionales de HFH y otros participantes sociales, capaces de hacer que nuestras inversiones sean más eficaces, efectivas y sustentables, como los gobiernos, el sector privado y otras organizaciones civiles. Creemos que es fundamental reenfocar nuestros esfuerzos para alcanzar a las personas más indigentes, en particular aquellos que viven en áreas urbanas, así como aumentar nuestra capacidad de aprovechar los subsidios estatales, las alianzas con las iniciativas ya existentes para explotar las tierras, la construcción, el financiamiento de viviendas y la mejora de la infraestructura, entre otros temas. El eslogan 'lograr más con menos recursos', el cual implica examinar nuevas tecnologías, formular nuevas metodologías y ser innovadores en la forma en que trabajamos con las familias propietarias y con aquellos que se quieren unir a la causa.

- **Diversificar y desarrollar la cartera de créditos** para que el Fondo para la humanidad sea sustentable y poder financiar aún más soluciones de viviendas en cada país.

- **Ejercer una influencia sobre las políticas públicas** que impiden u obstaculizan el acceso a una vivienda digna para los sectores más pobres de la sociedad. lo cual incluye fortalecer nuestros programas actuales para que, además de satisfacer las necesidades concretas de viviendas de la población de interés, también podamos contribuir a la transformación de los sistemas de vivienda, ya sea en la forma en que son formulados, implementados o supervisados, o evaluándolos.

Estas iniciativas estratégicas fueron definidas basándose en los éxitos y las fortalezas de los programas nacionales de HFH en la región y, por consiguiente, no constituyen ideas que son radicalmente diferentes de las que HFH de América Latina/el Caribe ya ha desarrollado y apoyada en los últimos años.

Por ejemplo, HFH de Brasil está trabajando con Caixa Económica Federal, el principal organismo del gobierno federal que se ocupa de la política social, para complementar el subsidio estatal para las viviendas con un fondo garantizado para que las familias puedan acceder a las soluciones de viviendas que satisfacen sus necesidades. (Lea la historia en la página 18 para informarse mejor.)

América Central ha progresado mucho en la gestión del Fondo para la humanidad, lo cual incluye la aplicación de ciertos criterios del sector crediticio para garantizar la transparencia y eficacia en la administración de los recursos, así como la sustentabilidad programática y financiera. HFH de Costa Rica, sólo por dar un ejemplo, ha firmado un acuerdo con la cooperativa Crédito Coopealianza con el fin de mejorar la gestión del crédito y facilitar la identificación de la población

de interés que necesita servicios de mejora de vivienda.

HFH de Chile ha creado una fundación que permitirá a las personas acceder, de forma más profesional y efectiva, al financiamiento otorgado por el gobierno para las viviendas. Gracias a esta estrategia, se han reducido los precios de las viviendas combinando los recursos de HFH de Chile con el subsidio estatal.

Por último, diversos países han introducido cambios en la estructura de la organización de sus filiales y organizaciones nacionales para aprovechar las fortalezas de sus voluntarios para que sean más eficaces en el desarrollo de recursos, la defensa de la causa y la auditoría social.

Para adoptar estas estrategias, nuestra oficina del área y las organizaciones nacionales tendrán que redefinir y alinear algunos de los sistemas de trabajo existentes para que nos permita desempeñar nuestras funciones con mayor flexibilidad y pertinencia hacia las necesidades de la población que servimos y los socios con quienes trabajamos. Teniendo esto en mente, hemos definido algunas áreas de mejora que deben ser desarrolladas en el nivel gerencial.

- **Refinar el sistema para la toma de decisiones para que existan criterios**, metodologías y procedimientos claros, transparentes y pertinentes para decidir dónde y cuándo se harán las inversiones que tendrán un impacto significativo y sustentable. Este sistema nos ayudaría a asignar prioridades a las acciones que contribuirían a reducir el problema de la vivienda.

- **Acceder a nuevos segmentos de donantes** para encontrar nuevos aliados que sean capaces y estén dispuestos a contribuir sus ideas y recursos a nuestra causa.

- **Desarrollar las habilidades y destrezas de liderazgo de todos los miembros de la familia Hábitat** para servir al ministerio en forma más eficaz y pertinente.

Todos nosotros en la oficina del área reconocemos que este nuevo plan estratégico implica nuevas prioridades y el reenfoque del trabajo. Pero el desafío principal es cambiar la forma en que enfocamos nuestro trabajo. No sólo requiere cumplir con un plan estratégico, sino también pensar estratégicamente. Cada acción que tomamos, cada inversión que hacemos o cada proyecto conjunto que firmamos deben estar precedidos por un análisis contextual y de las fortalezas y debilidades de la organización, de modo tal que nos permitan predecir el efecto que estas decisiones tendrán en nuestra capacidad para crear un impacto en el problema de las viviendas inhabitables en la región.

Aunque acabamos de comenzar, es importante recordar algunos de los principios y lecciones aprendidas que nos ayudarán a progresar:

- **Debemos mantener presentes la misión y los valores de HFH.** Es importante reconocer lo que hemos hecho hasta ahora y utilizar estos puntos fuertes como una base para agregar valor a las nuevas iniciativas.

- **El plan estratégico cubre un espectro tan amplio que hay muchas posibilidades de tomar acciones.** Es importante

Continúa en la página 19

Alianza con Caixa Econômica y nueva visión estratégica de HFHI inspiran a HFH de Brasil a pensar en grande

Por Manuel Mancuello

La reciente alianza entre Hábitat para la Humanidad (HFH, por su sigla en inglés) y Caixa Econômica Federal, la división principal de políticas sociales del gobierno brasileño, producirá importantes soluciones de vivienda en los próximos años.

“Con la estructura adecuada de Hábitat Brasil y la alianza con Caixa, podremos construir 5,000 viviendas por año”, afirma Ademar Marques, director de HFH de Brasil.

La alianza de cooperación técnica permitirá que Hábitat, en colaboración con Caixa, ejecute las políticas de viviendas sociales.

Junto con un subsidio del gobierno, las familias recibirán créditos a fin de obtener los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades de vivienda. Sin embargo, para poder obtener esta ayuda deben buscar un mecanismo de garantía, por ejemplo, una hipoteca.



Una asociación reciente con la Caixa Econômica Federal permitirá a HPH Brasil proveer viviendas a los más pobres entre los pobres.

Oportunidades para los más pobres de los pobres

Dado que la mayoría de las familias no puede proporcionar garantías para un préstamo, la función de Hábitat consiste en ofrecerles la garantía necesaria para acceder a los créditos y al subsidio. La garantía consiste en un depósito previo la cual asegura los costos del crédito a las familias.

“Este depósito representa aproximadamente el 20% del costo total de la vivienda. Esto significa que con los mismos recursos que antes usábamos para construir 100 viviendas, ahora, mediante esta alianza, podemos contribuir a la construcción de 400 a 500 viviendas”, comenta Rodolfo Ramírez, director de la división Hábitat América del Sur.

“Ofreceremos más oportunidades para la obtención de una vivienda digna a un costo más bajo, y la devolución de los préstamos se realizará en menos tiempo”, agrega Marques.

Según el director de HFH de Brasil, los pobres no tienen posibilidades de acceder a los préstamos tradicionales para viviendas.

“Con este esfuerzo conjunto, podremos ayudar a los más pobres de los pobres. Si el costo total de una vivienda es de 10,000 reales (4,600 dólares estadounidenses), la familia devolverá apenas 2,000 reales (920 dólares). Pagarán un pequeño préstamo y en menos tiempo”, dice.

A medida que las familias paguen sus préstamos, Caixa Econômica devolverá los depósitos para que HFH de Brasil pueda volver a utilizarlos y crear más oportunidades.

Este éxito es un paso importante para lograr la Meta 1 del plan estratégico 2007 a 2011 de Hábitat para la Humanidad Internacional (HFHI por su sigla en inglés), que intenta duplicar, en los próximos cinco años, la cantidad de oportunidades de vivienda a un costo razonable.

Oportunidades para otras ONG

Este importante logro hace que HFH de Brasil sea la primera ONG que trabaja conjuntamente con Caixa.

“Hábitat está abriendo las puertas para que en el futuro otras ONG puedan participar, pero con un sistema más flexible”, dice Marques.

Hábitat continúa su diálogo con Caixa para lograr que el banco federal modifique sus criterios tradicionales y genere cambios relevantes a fin de brindar más oportunidades para las ONG y las familias necesitadas.

Algunos de esos cambios ya están a la vista.

“Anteriormente, sólo las familias podían ofrecer el depósito de garantía. Por ende, miles de familias no podían acceder a los subsidios y préstamos para viviendas. En la actualidad, Hábitat puede hacerlo en lugar de las familias, y en el futuro, otras ONG participarán”, explica Marques.

Otro logro importante es la reducción de los intereses. Antes, Caixa cobraba el 4% (2.5% de ganancias y 1.5% de gastos administrativos), al igual que el precio de mercado. Para las familias de bajos ingresos, este porcentaje era demasiado alto. Luego de las conversaciones, Caixa decidió bajar el porcentaje a 2.5% (1.5% de ganancias y 1% de gastos administrativos).

Los microcréditos que Caixa ofrecía anteriormente no tenían un subsidio. En la actualidad, estos microcréditos incluyen subsidios. Los esfuerzos de Hábitat favorecen a miles de familias que actualmente y en el futuro podrán acceder a estos créditos.

KIM MACDONALD

Pasos previos

Para Rodolfo Ramírez, “esta alianza es el resultado de una serie de acciones estratégicas realizadas por Hábitat Brasil”.

Uno de los primeros pasos fue participar y formar parte de la red existente de organizaciones locales y nacionales que ayudan a las familias sin una vivienda digna.

Esto hizo posible que Hábitat Brasil representara a las organizaciones que forman parte de la red en la Conferencia Nacional de las Ciudades, donde se discuten las políticas de viviendas públicas y se busca un desarrollo urbano más democrático para reducir la desigualdad social del país.

Recientemente, HFH de Brasil participó en la modificación de las normas que reglamentan la ley 460, la cual garantiza el derecho a la vivienda. Fue necesario hacerle algunas modificaciones para que sirviera para ayudar a los más pobres de los pobres.

“La vivienda está establecida como un derecho humano básico en la constitución de Brasil”, explica Ramírez. “Por consiguiente, no está controlada por las leyes del mercado, como un producto o un objeto, sino como un derecho humano básico. Nuestra participación en el cambio de algunos artículos de la ley es fundamental para que este derecho se convierta en una realidad”.

Cambios necesarios

Para alcanzar este punto, fue necesario realizar cambios importantes, incluso una reestructuración interna de la organización.

“Uno de los cambios que se realizaron fue en el modelo de la organización: las actividades se orientaron a fortalecer las organizaciones locales existentes y no a crear organizaciones nuevas (comités y filiales), como hemos hecho tradicionalmente”, explica Ramírez.

Actualmente, HFH de Brasil da reconocimiento a las organizaciones comunitarias existentes y trabaja para fortalecerlas, a la vez que fomenta el desarrollo de la comunidad.

Victor Hugo Cusicanqui, especialista en desarrollo de la organización, señala otro cambio: “Se rediseñaron y cambiaron nuestros productos y servicios. Ya no sólo ofrecemos una vivienda completa mediante un crédito a largo plazo. Ahora, también ofrecemos a las familias créditos para ampliaciones y mejoras de las viviendas y microcréditos productivos”.

El proyecto Chico Mendez constituye una prueba de estos cambios. HFH de Brasil inició un proyecto en la comunidad Chico Mendez, en Recife, con nuevos servicios: microcréditos para ampliaciones y mejoras en la construcción de viviendas, y microcréditos para el desarrollo de pequeñas empresas productivas para las familias.

“Nuestro deseo es que la vivienda sea reconocida como un derecho humano y que se convierta en una realidad para miles y miles de brasileños”, asegura Ramírez. 🏠

De una planificación estratégica a un pensamiento estratégico: el modelado de nuevos procesos en América Latina y el Caribe
Viene de la página 17

tomar decisiones que promuevan la especialización, teniendo en mente las fortalezas de cada programa nacional y las condiciones del país. Por ejemplo, será necesario responder a preguntas como: ¿Hay otros socios que puedan hacer ciertas tareas más eficaz y efectivamente que HFH? ¿Cómo podemos maximizar el impacto de estos socios? ¿Qué rol HFH puede y debe desempeñar en el contexto local? ¿Cómo podemos maximizar nuestros recursos para alcanzar un mayor número de personas sin perder de vista nuestra misión de transformar vidas?

- **Cualquier cambio institucional es un proceso que requiere un compromiso con una visión**, una voluntad de abandonar las prácticas que ya no son pertinentes y la formación de nuevos hábitos que tengan sentido dentro del contexto del plan estratégico.
- **Debemos continuar formando la sólida base que hemos desarrollado con los años**: La misión y los valores de HFH. Nuestras prácticas pueden cambiar pero la misión y los valores deben ser los mismos.

Estamos conscientes de que cambiar la forma en que pensamos y funcionamos será un proceso; por ello, debemos asegurarnos de que los pasos de acción que definamos en todo este proceso de pensamiento estratégico impacten en forma positiva las vidas de la mayor cantidad posible de familias de bajos ingresos en América Latina.

En HFH de América Latina/el Caribe, tenemos fe que, con la ayuda de Dios y el compromiso de todos lo que somos partes de este ministerio, podremos proveer viviendas dignas a muchas más familias, lo que les permitirá crecer y progresar en todo su alcance posible. 🏠

Rosa Cheng Lo es la gerenta de planificación, supervisión y evaluación para HFH de América Latina y el Caribe.

Para obtener más información, comuníquese con Ademar Marques, director de HFH de Brasil, a la dirección de correo electrónico ade.marques@habitatbrasil.org.br.

Manuel Mancuello escribe para HFH de América Latina y el Caribe.

¹ La Caixa Económica Federal (<http://www.caixa.gov.br>) es la división principal de políticas sociales del gobierno brasileño. Prioriza el sector de vivienda, higiene básica, infraestructura y servicios de crédito. Hace un papel fundamental en la promoción del desarrollo urbano y justicia social en el país y contribuye a una calidad mejor de vida, específicamente dentro de poblaciones de bajos recursos. Para finales del año 2004, su cartera contaba con más de 32 millones de cuentas de ahorros y básicas. Su base de datos es capaz de generar perfiles socioeconómicos para aproximadamente 53.5 millones de personas que viven por debajo del umbral de pobreza.

La HFHU apoya el plan estratégico de HFHI

Por Jane Gruler-Johns

Las respuestas a una encuesta reciente de vicepresidentes de área, directores regionales, gerentes de recursos humanos (RR. HH.) de área y personal de capacitación de área revelaron tres importantes temas en los cuales los miembros del personal en el campo piensan que la Universidad de Hábitat para la Humanidad se debería enfocar en los próximos años:

1. HFHU debe cumplir una función en el intercambio de conocimientos/información, como una “cámara de compensación de documentos”, un “catalizador” y un “medio de facilitación”.
2. HFHU debe cumplir una función en la formación de capacidades por medio del desarrollo de cursos orientados. Los temas que se mencionaron específicamente en los cuales se necesita formar capacidades incluyen la defensa de la causa, el micro financiamiento y soluciones innovadoras de vivienda.
3. HFHU debe cumplir una función en la búsqueda y formación de asociaciones estratégicas de aprendizaje que ayudarían a vincular el personal de HFH en el campo con oportunidades claves de aprendizaje por medio de socios.

Para abordar estos temas, HFHU se encuentra actualmente en una etapa de planificación, diseño y recopilación de datos para un proyecto que creará un espacio para compartir conocimientos, tanto electrónico como en CD actualizados regularmente, que se enfocan en cuatro temas claves, alineados estrechamente con el nuevo plan estratégico de HFHI. Este espacio para compartir conocimientos tiene la intención de brindar a los voluntarios y al personal de HFH la información que necesitan para adoptar eficazmente el nuevo plan estratégico. Los cuatro temas claves son:

1. Soluciones innovadoras de viviendas (relacionadas con la Meta 1 del plan estratégico de HFHI)
2. Soluciones innovadoras de financiamiento (Meta 2)
3. Sustentabilidad y defensa de la causa (Meta 3)
4. Desarrollo de la gente (Meta 4)

Como estos temas son bastante amplios, HFHU prevé clasificar cada tema en varias categorías. Por ejemplo, para

“soluciones innovadoras de financiamiento”, la información se puede organizar en categorías como gestión de crédito, micro financiamiento, etc. Los datos compartidos podrían incluir una investigación externa e interna, pautas y políticas, las innovaciones ensayadas en el campo, enlaces con sitios web de utilidad, lecturas recomendadas, información de contacto para expertos internos y externos y mucho más. Las diversas comunidades de práctica dentro de HFHI, así como algunos de los principales usuarios de este proyecto para intercambiar conocimientos, están dando sus opiniones sobre cómo se debe organizar el espacio para ese fin y su contenido para que el resultado final satisfaga mejor las necesidades de los usuarios.

Si tiene ideas sobre cómo se debe organizar este espacio para el intercambio de conocimientos, o lo que se debe incluir en éste, por favor envíe un mensaje a la dirección de correo electrónico jgruler@habitat.org.

Jane Gruler-Johns es la gerenta de conocimientos y contenido internacional de HFHU.

¡“El foro” lo

necesitamos!

Si le interesa escribir un artículo para “El foro” sobre alguno de los siguientes temas, o si tiene ideas para futuros temas, envíe un mensaje a TheForum@habitat.org o a amellott@habitat.org para obtener más información

2006

Número 3: *Tenencia de tierras*

Fecha de recepción de artículos: 22 de mayo de 2006

Número 4: *ONU-Hábitat/Objetivos de Desarrollo del Milenio*

Fecha de recepción de artículos: 30 de agosto de 2006