
Consultoría de Gobernanza Regional – AF27

Consolidar la institucionalización del modelo gobernanza como liderazgo¹ en la red de Hábitat para la Humanidad en América Latina y el Caribe.

Período: 1 de Octubre de 2026 – 30 de junio de 2027 · Modalidad: consultoría externa, alcance regional

Antecedentes

El modelo de gobernanza de Hábitat para la Humanidad Internacional (HPHI) ha evolucionado a lo largo del tiempo. El trabajo internacional se enfocó inicialmente en proyectos financiados y dirigidos desde la sede, con afiliados locales como implementadores. En 1993, HPHI orientó su enfoque hacia la creación de Organizaciones Nacionales (ON) con sus respectivos Consejos Directivos Nacionales (CDN) y personal local. Ese giro posicionó a HPHI a la vanguardia de los esfuerzos globales de localización, y con el tiempo planteó también el desafío de mantener la conexión estratégica entre las ON y la red global.

En América Latina y el Caribe (ALC), la Oficina de Área (OA) viene implementando desde junio 2023 una iniciativa sostenida de fortalecimiento de la gobernanza junto a los Consejos Directivos Nacionales de la región, basada en el marco conceptual Gobernanza como Liderazgo. A lo largo de cuatro ciclos consecutivos de consultoría (trabajados en coordinación con la unidad de Gerentes de Programas nacionales y el patrocinio del vicepresidente de la oficina de área de Hábitat para la Humanidad en América Latina y el Caribe LAC) En este período se construyó e implementó un cuerpo metodológico que se ha prototipado y mejorado.

En la actualidad existe una apropiación de los modos de gobernanza (fiduciario, estratégico y generativo), está en proceso el consolidar un análisis y trabajo intermodal. Existen modelos de los términos de referencia para las comisiones que deben funcionar en los CDN, ha habido experiencias de trabajo con el binomio presidente y director nacional que puede ser potenciado aún más. Existe una herramienta regional de autoevaluación de Consejos alineado al marco conceptual; el instrumento se diseñó con insumos de expertos temáticos de la OA y con MEAL para garantizar un instrumento confiable y válido. En el último año se ha creado un dispositivo para interpretar los resultados que responda a la evolución de la organización y del CDN. A partir de la autoevaluación se trabaja con los consejos, se realizan informes de trabajo y luego se propone un plan de fortalecimiento de la gobernanza para cada CDN que se negocia y se implementa con la comisión de gobernanza. También se identifican elementos catalíticos a nivel de la región como son: Agenda anual, fortalecimiento de la gestión de riesgos en coordinación con la unidad de Governance, Risk and Compliance, gestión del desempeño de la dirección nacional en coordinación con Recursos Humanos y próximamente el monitoreo de la implementación del plan estratégico con la (Oficina de gestión estratégica).

Durante el AF26, la Oficina de Área redefinió el rol de la Gerencia de Programa Nacional (GPN) e incorporó la gobernanza como uno de sus dominios de mayor peso, con responsabilidades centradas en la presencia institucional en los órganos de gobierno de las ON, el acompañamiento al fortalecimiento del desempeño de los Consejos, la facilitación de procesos de sucesión, el seguimiento de riesgos organizacionales y la

¹ Chait, R. P., Ryan, W. P., y Taylor, B. E. (2005). *Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards*. John Wiley & Sons.

continuidad operativa de la gobernanza. Esta definición consolida la operación de la gobernanza dentro de la estructura de la Oficina de Área.

El AF27 es el año de institucionalización del modelo de gobernanza.

El ciclo se desarrollará en un contexto exigente: convivirán procesos ordinarios de consolidación con situaciones institucionales de alta complejidad que requerirán manejo diferenciado, mientras la Oficina de Área implementa su nuevo modelo de trabajo e incorpora nuevas capacidades a su equipo. Por ello, el diseño del acompañamiento debe ser transferible, liviano y realista en términos de carga operativa, y debe asentar el modelo en instrumentos documentados antes que en la permanencia de personas determinadas.

2. Objetivo general y objetivos específicos

Aportar la dirección metodológica y el acompañamiento estratégico que permitan consolidar, transferir e institucionalizar el modelo de gobernanza como liderazgo en la red Hábitat para la Humanidad LAC, fortaleciendo aún más la interdependencia y el alineamiento al plan global 50x50.

Como objetivos específicos de la consultoría se identifican los siguientes:

- Establecer y viabilizar un sistema de monitoreo de gobernanza en la región para uso de diferentes actores de la red.
- Trabajar en la creación de protocolos, modelos referentes y estándares que contribuyan a la institucionalización del funcionamiento del modelo de gobernanza como liderazgo.
- Asesorar Ons priorizadas estratégicamente con la vicepresidencia de área y brindar esa asesoría en coordinación con los GPN para articular el seguimiento.

3. Entregables esperados

Los entregables de esta consultoría son:

- Contribuir a construir el modelo de monitoreo de gobernanza en la región para uso de diferentes actores. Liderazgo OA, Liderazgo Ons. GPN, Consultor.
- Establecer el procedimiento de las autoevaluaciones de los CDN e interpretación de resultados, definir dentro de esto la matriz RACSI
- Establecer un plan maestro que oriente el accionar de las comisiones de gobernanza tomando en cuenta tanto el ciclo institucional del CDN y la organización, así como las dimensiones que enmarcan su trabajo. Además, deberá ayudar a establecer el monitoreo respectivo.
- Trabajar con los GPN en la institucionalización de la agenda anual con cada CDN para asegurar que en la práctica gobiernan usando los tres modos de gobernanza y los complementan.
- Establecer y promover el uso de los TdR del binomio presidente y dirección nacional.
- Ayudar a establecer y monitorear una agenda estratégica entre GPN y el binomio presidente y la dirección nacional.
- Consolidar el marco conceptual y su práctica en la sucesión efectiva y proactiva de los consejos directivos.
- Apoyar en la claridad de roles entre los diferentes actores de la gobernanza con los cambios que se vienen dando en la región. Rol del consultor, rol del representante internacional y rol del GPN de manera que se consolide el trabajo colaborativo con claridad de responsabilidades y alcances.

- Contribuir al fortalecimiento del aprendizaje adaptativo y gestión de conocimiento con propuestas innovadoras y viables.
- Contribuir con insumos al trabajo global en gobernanza.

4. Articulación con la Oficina de Área

La Oficina de Área ha definido la gobernanza como uno de los dominios centrales del rol de la Gerencia de Programa Nacional, con responsabilidades de presencia institucional en los órganos de gobierno, acompañamiento al fortalecimiento de los Consejos, facilitación de procesos de sucesión, seguimiento de riesgos organizacionales y continuidad operativa de la gobernanza. La consultoría opera como componente metodológico de ese sistema: produce y mantiene los marcos, instrumentos y criterios que esas funciones aplican, interpreta los resultados que generan y aporta la lectura comparada regional.

En consecuencia, la consultoría trabajará de manera integrada con la unidad de Programas Nacionales, con una dinámica colegiada: preparación de productos por parte del equipo interno con revisión metodológica de la consultoría, reuniones de síntesis convocadas por la Dirección Asociada de Programas Nacionales, insumos de gobernanza elaborados conjuntamente para los análisis de contexto país, y espacios periódicos y ágiles de revisión de casos que funcionen como práctica de supervisión estratégica y de aprendizaje aplicado.

El diseño del ciclo evitará la duplicación de funciones ya asignadas a la estructura de la Oficina de Área. Cada producto de la consultoría indicará con claridad quién lo aplica, quién le da seguimiento y qué parte del trabajo constituye transferencia de capacidad al equipo interno.

- Se realizarán reuniones estratégicas con la Vicepresidencia de Área y las gerencias de programa nacional para definir la visión de mediano plazo y ofrecer retroalimentación estratégica del trabajo.
- Se constituirá un equipo de trabajo y monitoreo sistemático entre la consultoría y las gerencias de programa nacional, con instancias conjuntas de planificación, revisión y síntesis convocadas por la dirección asociada de programas nacionales.
- Se facilitarán las presentaciones e instancias de contacto necesarias con miembros de los CDN, direcciones nacionales y personal clave de la Oficina de Área.

5. Perfil requerido

- Formación profesional en ciencias sociales, administración, desarrollo institucional o campos afines. Se valorará formación de posgrado.
- Experiencia comprobable de al menos ocho años en gobernanza de organizaciones de la sociedad civil, con trabajo directo con consejos directivos, comisiones y direcciones ejecutivas y con experiencia en gobernanza en la red de Hábitat para la Humanidad Internacional.
- Dominio de marcos contemporáneos de gobernanza, en particular (Governance as Leadership), y (purpose driven Board leadership) así como la capacidad para traducirlos en metodologías, procedimientos e instrumentos aplicables a la gobernanza interdependiente en Hábitat.
- Experiencia en diseño y facilitación de procesos de autoevaluación de órganos de gobierno, y en la interpretación de sus resultados cuantitativos y cualitativos como base de planes de fortalecimiento.
- Capacidad demostrada de transferencia metodológica: formar, acompañar y habilitar equipos internos para que asuman de manera autónoma funciones hoy sostenidas por asistencia externa.
- Experiencia en estandarización de procesos y documentación de procedimientos institucionales, incluido el uso de herramientas digitales y de inteligencia artificial aplicadas al análisis y la presentación de resultados.

- Experiencia de trabajo regional o multi país en América Latina y el Caribe, y conocimiento de estructuras de red internacional con organizaciones nacionales autónomas.
- Capacidad de lectura institucional y de acompañamiento en situaciones de alta complejidad, con criterio político y manejo reservado de información sensible.
- Capacidad de operar desde el inicio del ciclo sobre modelos, herramientas y procesos regionales ya instalados, con arranque inmediato del calendario de trabajo.
- Excelente comunicación oral y escrita en español. Se valorará dominio de inglés y de portugués.
- Disponibilidad para viajar dentro de la región según lo requiera el plan de trabajo.
- Independencia profesional respecto de las organizaciones acompañadas y declaración de conflictos de interés.

6. Plazo y modalidad

Este trabajo se realizará durante el AF27, del 1 de Octubre de 2026 al 30 de junio de 2027, y se harán avances trimestrales. Las personas u organizaciones interesadas deberán presentar y anexar propuesta de trabajo por trimestre.

Al empezar enero del 2027 se realizará una revisión del trabajo avanzado entre la consultoría y la Oficina de Área, con el fin de evaluar el avance de la transferencia de capacidades y calibrar el alcance, la intensidad y la distribución de funciones para la segunda mitad del ciclo del año fiscal.

La modalidad es de trabajo remoto con viajes a los países según el plan acordado. La relación contractual es de prestación de servicios profesionales y no exclusiva.

7. Supervisión y lineamientos

La consultoría coordinará los aspectos estratégicos con la Vicepresidencia de Área. En lo que respecta a la implementación de la estrategia y al trabajo con las Organizaciones Nacionales, la coordinación se realizará con la Dirección Asociada de Programas Nacionales. Esta Dirección Asociada será el punto de enlace entre la consultoría y la Oficina de Área, convocará las instancias de trabajo conjunto con el equipo interno, facilitará los procesos administrativos, monitoreará el avance y recibirá los informes periódicos, así como todos los aspectos generales de coordinación y de co-creación. Además de lo anterior, se establecerán reuniones periódicas de avance y revisión de estrategia con la Vicepresidencia de Área y otras direcciones de la OA que sean designadas.

8. Presupuesto y logística

El presupuesto de esta consultoría se definirá en función de la propuesta técnica y económica presentada, del alcance finalmente acordado y de la disponibilidad presupuestaria de la Oficina de Área. Las propuestas deberán presentar los honorarios profesionales desglosados por trimestre. La Oficina de Área o las oficinas nacionales cubrirán los viáticos por los viajes a realizar a los países.

9. Presentación de propuestas

Las personas u organizaciones interesadas deberán enviar: (i) propuesta técnica con enfoque, metodología, plan de trabajo trimestral y estrategia de transferencia de capacidades; (ii) propuesta económica con honorarios desglosados por trimestre; (iii) hoja de vida o perfil institucional con referencias verificables de trabajos comparables; y (iv) dos referencias profesionales. Se considerarán las propuestas completas recibidas dentro del plazo establecido.

Fecha límite de recepción: setiembre 25 del 2026.

Envío a: Celenia Boza Cboza@habitat.org

Asunto: Consultoría de Gobernanza Regional AF27 – ALC

Hábitat para la Humanidad Internacional promueve la equidad y la diversidad en sus procesos de selección y agradece el interés de todas las personas postulantes. Únicamente se contactará a quienes resulten preseleccionadas.