



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DEL MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN COMUNITARIA DE
TECHO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

ANA ROSAURA PALMA AGUILAR

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

TECHO es una organización no gubernamental que busca superar la situación de pobreza en que viven miles de personas mediante la acción conjunta de pobladores y jóvenes voluntarios. Dicha acción conjunta comprende el desarrollo de capacidades y habilidades individuales y colectivas dentro de las comunidades en las que la organización trabaja mediante la Gestión Comunitaria. Los fines de la Gestión Comunitaria son el fortalecimiento de las Capacidades, la satisfacción de Necesidades de Hábitat y Habitabilidad y la promoción del Desarrollo Social y Económico. Se entiende que mediante el logro de dichos fines se aporta de forma significativa en el crecimiento y desarrollo comunitario sostenible y autónomo.

A partir de esta meta institucional, surge la necesidad de diseñar un modelo que permita gestionar e implementar esta estrategia de forma integral. Considerando que la organización trabaja en comunidades de 19 países de Latinoamérica y que la principal fuerza de trabajo son los jóvenes voluntarios de dichos países, surgen retos entre los cuales están que dicho modelo sea sostenible, estándar, sencillo y que permita el fortalecimiento continuo de las relaciones entre jóvenes voluntarios y familias de las comunidades. Como base conceptual para el diseño de éste modelo se usa el Cuadro de Mando Integral que permite la definición de métricas e iniciativas desde distintas perspectivas de trabajo.

Partiendo de la definición de nuevas perspectivas propias para la organización como “Comunidades Vulneradas” y “Voluntariado”; se definen los principales objetivos y se analizan las relaciones de causa efecto para comprender las interrelaciones que permitirán el cumplimiento de la estrategia y consecuentemente la definición de iniciativas. Entre los principales resultados está la definición de métricas e indicadores, así como ocho iniciativas concretas que convierten en Cuadro de Mando Integral en un plan de implementación para la Gestión Comunitaria de la Organización en los 19 países donde se encuentra presente.

Finalmente y tomando como referencia la intervención de TECHO Chile, se analiza el costo-beneficio de la implementación del modelo obteniendo un 18% de rendimiento del mismo. Esto indica que el modelo definido es un modelo económicamente factible y a su vez de alto impacto en los equipos de Gestión Comunitaria influyendo positivamente a su vez en la estrategia de la organización y en el mejoramiento de las condiciones de las comunidades vulneradas con las que se trabaja.

DEDICATORIA

A mi familia, el amor más profundo e incondicional que se puede tener.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a mis padres por heredarme tanto carácter para emprender cualquier reto y por apoyarme en cada nueva aventura.

A mis hermanos por apoyarme cada día y hacerme sentir tan cerca de casa siempre.

A mis amigos por siempre creer que este sueño era posible y hacerme creer que soy capaz de alcanzarlo, incluso en los momentos más difíciles.

A todas las familias de Los Laureles Sur, Nicaragua por motivarme y realmente enseñarme que no hay sueño demasiado grande cuando algo se quiere de verdad.

A Pancho, por permitirme soñar a su lado y hacer de esto un sueño compartido.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
Descripción de la Organización	2
Descripción del Tema	3
Alcance	4
Objetivos	4
Marco Conceptual	5
Propuesta Metodológica	6
Diagnóstico Estratégico	7
Análisis de la Estructura Organizacional	14
Cuadro de Mando Integral	21
Definición de Perspectivas de Trabajo	21
Definición de Objetivos Estratégicos	23
Mapa de Relación Causa-Efecto	27
Definición de Métricas y Metas	28
Definición de Iniciativas:	35
Plan de Comunicación:	40
Impacto de la Implementación:	42
Conclusiones	44
Glosario.....	46
Bibliografía	47
Anexos	48

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Resumen Análisis 5 Fuerzas de Porter	8
Ilustración 2: Modelo de Trabajo de TECHO	16
Ilustración 3: Organigrama Equipos Regionales TECHO	18
Ilustración 4: Descripción Gráfica Equipos Locales TECHO	19
Ilustración 5: Vinculación de Gestión Comunitaria a Estrategia de TECHO.....	20
Ilustración 6: Objetivos por Temática Estratégica	23
Ilustración 7: Mapa de Causa-Efecto	27
Ilustración 8: Matriz Impacto vrs Dificultad	39
Ilustración 9: Plan de Comunicación Propuesto	40
Ilustración 10: Infografía Antecedentes de TECHO.....	49

Introducción

TECHO es una organización latinoamericana que busca superar la situación de pobreza en que viven miles de personas en los asentamientos¹ precarios. TECHO nace en 1997 en Chile cuando un grupo de jóvenes comenzó a trabajar por la superación de pobreza en la que viven miles de personas. Esta iniciativa se convirtió en un desafío institucional que hoy se comparte en todo el continente. Desde sus inicios en Chile, seguido por El Salvador y Perú, la organización emprendió su expansión por Latinoamérica y el Caribe bajo el nombre de “Un Techo para mi País” y desde el 2010 bajo el nombre de “TECHO”.

En el año 2006, la organización recibe un fondo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por 3.5 millones de dólares destinado a la intervención y desarrollo de proyectos en las comunidades de Latinoamérica y el Caribe. A partir de esto, TECHO inicia el camino hacia el desarrollo de la Gestión Comunitaria² en las comunidades en las cuales se trabajaba de manera constante. Lo anterior llevó a la diversificación y expansión de las iniciativas que se trabajaban en cada uno de los países en los cuales estaba presente la organización.

Con el impulso de la gestión comunitaria a partir del fondo del BID, crece el interés de diferentes Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) para apoyar el trabajo comunitario y la organización recibe nuevos fondos para continuar trabajando en Latinoamérica. Lo anterior lleva a una creciente necesidad de definir la estrategia de Gestión Comunitaria que permita la ejecución organizada y efectiva para el desarrollo de las Comunidades y Cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Con el crecimiento de los programas y proyectos en cada país de Latinoamérica, surge la necesidad de desarrollar un modelo de implementación y seguimiento de la Estrategia de Gestión Comunitaria desde Oficina Central localizada en Chile.

Finalmente, la organización identifica la necesidad de definir los fines de la Gestión Comunitaria³ y con esto inicia el proceso de definición del Marco Institucional de Programas y Proyectos de TECHO. Actualmente, es necesario validar que existe una relación adecuada entre los Objetivos Estratégicos de la organización, los fines de la gestión comunitaria⁴ y el modelo de ejecución de la estrategia. Lo anterior debe permitir de manera inclusiva y efectiva, la implementación exitosa de dichos programas y proyectos en las comunidades.

¹ Asentamiento: Grupo de 8 o más familias que viven en un terreno que posee una situación irregular en términos legales y que al menos tiene la falta de acceso formal de un servicio básico.

² Gestión Comunitaria: Área de TECHO que promueve el desarrollo comunitario a partir del empoderamiento de líderes y vecinos y la identificación de las problemáticas locales mediante diagnósticos participativos.

³ Ver Anexo 2: Fines de la Gestión Comunitaria

⁴ Ver Anexo 3: Integración de Objetivos Estratégicos y Fines de la Gestión Comunitaria

Descripción de la Organización

TECHO⁵ es una organización no gubernamental presente en Latinoamérica y El Caribe que promueve la acción conjunta de pobladores y jóvenes voluntarios para la superación de la pobreza. La organización tiene la convicción de que la pobreza puede ser superada definitivamente si la sociedad en conjunto logra reconocer que éste es un problema prioritario y trabaja activamente por resolverlo. Entre los objetivos estratégicos de la organización se encuentran:

- (1) **Fomentar el desarrollo comunitario en asentamientos precarios**, a través de un proceso de fortalecimiento de la comunidad, que desarrolle liderazgos válidos y representativos, y que impulse la organización y participación de miles de pobladores de asentamientos para la generación de soluciones a sus problemáticas. El desarrollo comunitario es eje transversal del trabajo de TECHO en asentamientos precarios.
- (2) **Promover la conciencia y acción social**, con especial énfasis en la masificación del voluntariado crítico y propositivo trabajando en terreno con los pobladores de los asentamientos e involucrando a distintos actores de la sociedad en el desarrollo de soluciones concretas para erradicar la pobreza.
- (3) **Incidir en espacios de toma de decisión y definición de políticas públicas** a través de la denuncia de la exclusión y vulneración de derechos dentro de los asentamientos, de la generación y difusión de información relevante sobre estos y de la vinculación de sus pobladores con otras redes. Todo esto para que los problemas de estas comunidades sean reconocidos por la sociedad y prioritarios en la agenda pública.

TECHO, trabaja en asentamientos precarios, siendo su motor esencial la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, quienes trabajan para generar soluciones concretas a la problemática de la pobreza. TECHO impulsa un proceso continuo de fortalecimiento de la comunidad, siendo el desarrollo comunitario el eje transversal de la intervención.

TECHO es una organización formada principalmente por jóvenes voluntarios sin vinculación a un partido político o iglesia. Actualmente se encuentra presente en 19 países de América Latina: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Además cuenta con oficinas de desarrollo de fondos con sede en Miami y Nueva York así como también en Londres, Inglaterra.

La intervención comunitaria se focaliza en los asentamientos precarios más excluidos donde todas las familias que quieran trabajar con TECHO pueden acceder, proponer y participar de los programas del modelo de intervención que ofrece la organización. Las familias participan desde el primer momento de intervención ya que son ellas quienes se organizan para el desarrollo de su comunidad.

⁵ Ver Anexo 1: Antecedentes de TECHO

Descripción del Tema

Este trabajo consiste en el diseño del modelo de implementación de Gestión Comunitaria de TECHO para Latinoamérica y el Caribe a partir de la aplicación del modelo de Control de Mando Integral- Balanced Scorecard⁶ para organizaciones no gubernamentales. Como parte de este documento se pretende definir los proyectos e iniciativas adecuadas para la implementación exitosa de la estrategia. Se hará énfasis en el análisis costo-beneficio de la implementación de las iniciativas propuestas en relación con el impacto en las comunidades de Latinoamérica. Finalmente, se definirán las herramientas y materiales necesarios para la comunicación e implementación del modelo. Es importante destacar que el presente documento pretende ser una guía para la implementación de la estrategia de Gestión Comunitaria y la Estrategia General de la Organización.

Las preguntas claves a responder en este documento serán:

- Está alineada la estrategia de Gestión Comunitaria con los objetivos estratégicos de la organización?
- Qué perspectivas guían la gestión comunitaria desde la organización?
- Cuál es la visión que tiene la Gestión Comunitaria en el marco de la visión de la organización?
- Cuáles son las principales temáticas estratégicas de la Gestión Comunitaria?
- Cuáles son los objetivos claves e indicadores de cada perspectiva?
- Cuáles son las iniciativas y proyectos claves para la ejecución de la estrategia?
- Quiénes son los actores claves en la ejecución de la estrategia?
- Existen herramientas de control y seguimiento para el monitoreo de la Gestión Comunitaria?
- Cuál es la estrategia de implementación de Gestión Comunitaria?

A continuación se presentan los principales factores críticos de éxito:

- (1) Alineación de la estrategia de Gestión Comunitaria a los objetivos estratégicos de la organización.
- (2) Objetivos e Indicadores de cada perspectiva aplicables a los contextos locales de las comunidades.
- (3) Iniciativas y Proyectos apropiados y estructuradas según los contextos comunitarios locales.
- (4) Sostenibilidad de los Recursos Financieros y No Financieros.
- (5) Motivación, Compromiso y Presencia Constante de los integrantes de las mesas de trabajo⁷ y equipos locales para la consecución exitosa de la estrategia.
- (6) Identificación y Compromiso de las Comunidades con la propuesta de Gestión Comunitaria de la Organización.
- (7) Procesos de ejecución y capacitación que faciliten la implementación clara y efectiva de la estrategia de forma transversal en la organización y en los espacios comunitarios.

⁶ Cuadro de Mando Integral: Herramienta Diseñada por Robert Kaplan y David Norton como un sistema de administración para la ventaja competitiva.

⁷ Mesa de Trabajo: Instancia Semanal de Reunión y Diálogo entre líderes comunitarios y voluntarios a partir de la cual se identifican las necesidades prioritarias y se desarrollan programas para enfrentarlas.

Alcance

En esta tesis se pretende analizar la estrategia actual de la gestión comunitaria con el fin de diseñar un modelo de ejecución que permita integrar los objetivos de gestión comunitaria a los objetivos estratégicos de la organización.

Para el desarrollo de esta propuesta inicialmente se identificarán las problemáticas y retos de las comunidades en Latinoamérica respecto a la implementación de Gestión Comunitaria, como principal foco de este modelo. La información será obtenida por medio de las experiencias que históricamente ha registrado la organización a través de casos de éxito y encuestas digitales.

Posteriormente, se levantarán las necesidades y desafíos internos así como la definición de las perspectivas acordes a los objetivos estratégicos de la organización. A partir de la identificación de las perspectivas se definirán los objetivos de la estrategia e indicadores claves para su cumplimiento.

A partir del reconocimiento de estos desafíos y objetivos se diseñará un modelo para la implementación de gestión comunitaria que considere los parámetros, actores e indicadores de monitoreo necesarios para la ejecución exitosa de la estrategia.

Finalmente, se realizará una evaluación costo-beneficio utilizando como referencias técnicas de evaluación social de proyectos que permitan medir el impacto de este modelo en el mejoramiento de la calidad de vida de las familias e integrantes de las comunidades en las que se llevan a cabo programas de la Organización.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un modelo de implementación de Gestión Comunitaria de TECHO para Latinoamérica y el Caribe.

Objetivos Específicos

- Definir objetivos e indicadores claves para la ejecución de la estrategia de Gestión Comunitaria integrada a los objetivos estratégicos de la organización.
- Diseñar el cuadro de mando integral de la gestión comunitaria de TECHO
- Identificar Iniciativas y Proyectos Claves que permitan la implementación exitosa de la Gestión Comunitaria en Latinoamérica y el Caribe.
- Definir estrategias de comunicación del Cuadro de Mando Integral para los equipos locales.
- Analizar el costo beneficio de la implementación del modelo y el impacto de la ejecución exitosa en las comunidades de Latinoamérica y el Caribe.

Marco Conceptual

Para la elaboración de esta tesis se utilizará como marco conceptual principal el modelo del **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard-CMI)** como sistema base para la administración de la gestión comunitaria. Se tomará como referencia los principios de Kaplan y Norton para la definición de un modelo de programas sociales que involucre un enfoque de seguimiento y gestión de indicadores de forma integral en las etapas del proyecto partiendo de la premisa básica de que lo que no se puede medir, no se puede controlar.

Se tomarán como referencias adicionales al modelo de Cuadro de Mando Integral, documentación de diferentes instituciones relacionadas a la aplicación del CMI a Organizaciones No Gubernamentales con el objetivo de ampliar la visión de implementación e incorporar otros elementos que puedan enriquecer el diseño de la estrategia. Entre las consideraciones principales se encuentra la definición de perspectivas aplicadas al modelo de trabajo de la organización para el diseño del Mapa Estratégico.

Las etapas para la elaboración del diagnóstico e implementación del modelo de CMI están:

- Análisis de la Situación y Obtención de Información: Se realizará por medio de herramientas básicas como: Entrevistas, lluvias de idea y árbol de problemas.
- Análisis de la Organización y Determinación de las Funciones Generales: Se obtendrá por medio de entrevistas a la Dirección de Gestión Comunitaria.
- Estudio de las necesidades según prioridades: Se realizará por medio del levantamiento y análisis de información histórica y entrevistas con distintos actores de la cadena actual.
- Señalización de las variables críticas en cada área funcional: Se obtendrá en grupos focales entre los diferentes involucrados.
- Diseño de un modelo eficaz y eficiente que interrelacione las variables críticas y las medidas precisas para su control: Se considerarán también los recursos y actores claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida: Elaboración del modelo de implementación y ejecución de Gestión Comunitaria.
- Valoración Costo-Beneficio: Medición del impacto del modelo en el mejoramiento de la calidad de vida de las familias e integrantes de las comunidades.

Finalmente, con el objetivo de integrar los factores sociales al modelo de implementación de programas, se tomarán como referencias los principios de los manuales de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales de la **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)**, adaptando dichos principios a los contextos particulares del modelo de trabajo de TECHO y de las comunidades con las que la organización trabaja actualmente (Comunidades en Situación de Pobreza o Extrema Pobreza).

Propuesta Metodológica

Para la elaboración de esta tesis, se hará uso mayoritario de herramientas cualitativas con verificaciones mediante herramientas cuantitativas con el objetivo del cumplimiento de los diagnósticos en cada una de las etapas del diseño del cuadro de mando integral. En la etapa preliminar de diagnóstico, se realizarán análisis del entorno mediante entrevistas a lo interno de la organización e investigación sobre el contexto de las ONG's presentes en Latinoamérica. Con el objetivo de incluir la perspectiva local de los equipos, se diseñará una encuesta digital para la recopilación de las perspectivas locales respecto a la Gestión Comunitaria Local. También se incluirá el análisis de documentos internos de la organización sobre el contexto en el cual se desarrollan los programas y el análisis de los indicadores actuales y resultados alcanzados al momento.

En la etapa de desarrollo del Cuadro de Mando Integral y Aplicación del Modelo de Balanced Scorecard se hará uso de encuestas a los equipos para la identificación de los contextos locales. A partir de esta identificación preliminar se formará un grupo focal con algunos integrantes locales para la definición preliminar y en conjunto de objetivos concretos e indicadores en cada perspectiva del cuadro de mando integral. En el grupo focal, también se pretenderá evaluar el éxito actual de la Gestión Comunitaria en los países con el objetivo posterior de la definición de tareas y proyectos claves para el cumplimiento de la estrategia. Finalmente se medirá el impacto del modelo en el desarrollo social y económico de las comunidades.

Diagnóstico Estratégico

Análisis de 5 Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los Clientes:

Considerando que el análisis corresponde a una Organización No Gubernamental, es necesario definir inicialmente quiénes son los clientes internos y externos de la misma para poder focalizar este análisis.

- **Clientes Internos:** Familias que viven en situación de pobreza o pobreza extrema en Latinoamérica y el Caribe.
- **Clientes Externos:** Voluntarios de la Organización, Donantes, Cooperación Internacional, Organizaciones Civiles y Gobiernos entre otros.

A partir de esto, es posible afirmar que el poder de negociación de los clientes internos es medio-bajo. Si bien la organización tiene un alcance económico limitado, los programas y proyectos no se implementan por imposición u obligación, sino ante la validación de la comunidad y se diseñan a partir de las necesidades de la misma y no de las necesidades de la organización. Respecto al poder de negociación de los clientes externos, se considera alto puesto que la ejecución de programas y proyectos se encuentra limitado y depende principalmente del ingreso de donaciones, disponibilidad de voluntarios, apoyo y respaldo de organizaciones civiles y gobiernos entre otras.

Poder de Negociación de los Proveedores:

Los proveedores de la organización pueden variar en dependencia del tipo de programa o proyecto a implementar por la comunidad. Los mismos pueden ir desde enseñanza infantil o aprendizaje popular hasta mejoras de infraestructura en la comunidad. En correspondencia con el modelo de trabajo actual de la organización, la definición de los proyectos y programas depende del contexto local comunitario y de la disponibilidad de insumos en el mercado. Sin embargo, se considera que los proveedores cuentan con un poder de negociación medio debido a que el poder adquisitivo de la comunidad se ve limitado al precio de mercado que los proveedores decidan colocar y esto afecta directamente el presupuesto e implementación de programas que se ejecutan de manera periódica en las comunidades.

Amenaza de Nuevos Competidores:

Es necesario identificar inicialmente quienes son los competidores. En este contexto, cualquier otra ONG que desarrolle temáticas de gestión comunitaria o emprendimiento puede ser considerada como un competidor de TECHO. Es importante mencionar que uno de los objetivos primordiales de TECHO es el trabajo en Red con otras organizaciones articulando capacidades en pro del desarrollo de las comunidades. Sin embargo, para efectos del análisis de amenazas se tomará el concepto original de competidor. En este aspecto, la amenaza de nuevos competidores Media. Si bien no existen muchas restricciones legales que impidan la creación de ONG's alrededor del mundo, las temáticas de desarrollo comunitario, habitabilidad y pobreza no están entre los principales focos de las organizaciones en comparación con otras temáticas como enfermedades crónicas, acceso al agua/alimentación y medio ambiente entre otras.

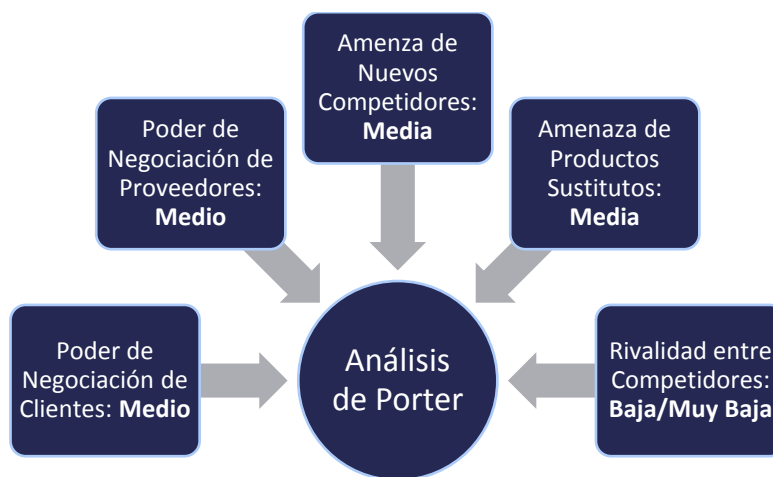
Amenaza de Producto/Servicios Sustitutos:

En este contexto, los productos sustitutos son aquellos otros programas de ONG's que se encuentren activos o vigentes en las comunidades. La amenaza de dichos productos o servicios sustitutos es considerada Media. La presencia de dichos programas puede variar en dependencia del país y la comunidad sin embargo existen muchas organizaciones con presencia latinoamericana que cuentan con programas de intervención similares. Adicionalmente, pueden existir otras organizaciones o entidades del gobierno que promuevan programas específicos de gestión en algunas comunidades con proyecciones de expansión a otras de la misma región.

Rivalidad entre competidores:

Considerando lo expuesto anteriormente, se puede concluir que la rivalidad entre competidores es baja/muy baja. En el contexto comunitario, la mayoría de las Organizaciones No Gubernamentales trabajan por la consecución del mismo objetivo u objetivos similares promoviendo el trabajo en red entre las mismas. Si bien en alguno de los países pueden presentarse situaciones particulares entre programas del gobierno y de otras organizaciones que afecten el trabajo en red, la gestión directa está correspondiente a las comunidades quienes dirigen y controlan el alcance de los programas para no afectar el logro de los objetivos.

Ilustración 1: Resumen Análisis 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

A partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se puede identificar que la organización se encuentra en una industria medianamente competitiva. Esto quiere decir que la organización debe enfocar su estrategia de tal forma que se pueda generar una ventaja competitiva significativa en comparación con el resto de ONG's del mercado. La implementación de la estrategia deberá considerar factores de diferenciación que permitan la sostenibilidad de la misma a largo plazo. Entre estos factores se pueden encontrar la inclusión activa de las comunidades en las acciones de la organización, el levantamiento de diagnósticos participativos y la inclusión de los actores de la sociedad civil como parte de la estrategia de ejecución de la Gestión Comunitaria.

Análisis Externo de Macro-ambiente

Aspectos Políticos:

- Inestabilidad Política en algunos países de Latinoamérica: Según la revista América Latina en Movimiento, diecisiete presidentes latinoamericanos. Han sido destituidos por los poderes legislativos de sus países, golpes de estado o renunciado en protestas desde 1991⁸.
- Creación de Leyes que restringen la ubicación de personas en zonas de peligro o zonas protegidas cuando no hay políticas de habitabilidad que den respuesta a estas problemáticas: Según un estudio publicado el 14 de mayo de 2012 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), casi dos millones de los tres millones de familias que se forman cada año en ciudades latinoamericanas, se ven obligadas a instalarse en viviendas informales, zonas marginales o zonas de riesgo a causa de una oferta insuficiente de viviendas adecuadas y asequibles.
- Políticas Educativas Deficientes en la mayor parte de los países de Latinoamérica. La OCDE y UNESCO concluyen que el rendimiento escolar en Latinoamérica se encuentra significativamente rezagado en términos de lectura, matemática y ciencias en comparación con el resto de países de la OCDE según un estudio del 2002 sobre la preparación de Latinoamérica ante los desafíos de la sociedad.
- Escaso seguimiento a los programas gubernamentales cuando se dan renovaciones partidarias en los poderes del estado. La historia política latinoamericana indica que culturalmente ante cambios en los partidos al mando del poder ejecutivo, la renovación no es únicamente partidaria sino que también representa cambios en las personas que se encuentran en los cargos y en los proyectos que se ejecutan desde los distintos ministerios. Aquellos programas y proyectos gubernamentales que desean generar un impacto profundo deben ser considerados como proyectos de largo plazo (entre 5 y 8 años), lo cual muchas veces implica requisitos de continuidad ante distintos períodos gubernamentales.

Aspectos Económicos:

- Inflación Creciente en países provoca la elevación del costo de intervención de las organizaciones. Según el Informe Macroeconómico de América Latina y el Caribe de 2015; las expectativas inflacionarias aumentaron en un 0,3% ponderando respecto a la media por el PIB.
- Restricciones del mercado de divisas en algunos países latinoamericanos. En el caso de Venezuela desde hace 12 años y Argentina desde hace 4 años.
- Déficit Habitacional Creciente en Latinoamérica. Según un estudio publicado el 14 de mayo de 2012 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), una de cada tres familias de América Latina y el Caribe —un total de 59 millones de personas— habita en una vivienda inadecuada o construida con materiales precarios o carentes de servicios básicos.
- Creciente Salida de la Cooperación Internacional de Latinoamérica. Según un documento preparado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre las Tendencias y Desafíos en la Cooperación

⁸ Fuente: Revista América Latina en Movimiento y Revista Argentina iProfesional. <http://www.iprofesional.com/notas/139155-Inestabilidad-politica-en-Amrica-latina-17-presidentes-dejaron-su-cargo-antes-de-tiempo-desde-1991> <http://alainet.org/es/active/49627>

Internacional para el Desarrollo de América Latina y el Caribe; la participación de América Latina en el flujo total de ayuda oficial disminuyó el 13% en el período 1980-2000 al 9% en 2002-2006. Esta reducción se explica principalmente por la menor proporción que recibieron los países de ingresos medios altos, en que la asistencia se redujo de un promedio cercano al 3% del total en 1980-2000 al 1% en 2002-2006.

- Diferentes ofertas monetarias entre organizaciones no gubernamentales. Según un estudio del Programa Alcance Positivo de la USAID sobre Gerencia de ONG's a fines del 2012, un 86% de las ONG reportan tener a su personal totalmente remunerado. Esto es posible principalmente gracias a la diversificación de la matriz de ingresos de dichas ONG's. En el caso de TECHO, gran parte de la fuerza de trabajo es por medio de voluntariado lo cual permite transferir una mayor parte de los ingresos al trabajo con las comunidades.

Aspectos Socio-Culturales:

- Variante Salario Mínimos en Latinoamérica. Según la OIT, en el 2011 el salario mínimo promedio para la región fue de 262.6 dólares donde México, Nicaragua y Bolivia se encuentran en la base inferior con 121,5 dólares. Por otro lado, se encuentran Chile con 468,1 dólares, Costa Rica con 488 dólares y Paraguay con 578,2 dólares.
- Tasas de Crecimiento Poblacional en aumento. América Latina cuenta con la tasa de crecimiento poblacional más rápida del mundo. Mientras el incremento poblacional anual de Latinoamérica es del 2.4%, Europa crece a 0.7%; Norteamérica a 1.7%; África a 1.9% y Asia a 1.8%.
- Creciente Migración entre países. Según la CEPAL, el número de migrantes latinoamericanos alcanzó un estimado de 21 millones en el 2000 con una tasa de crecimiento del 19%. Ejemplo de la creciente migración es que un 12% del total de la población estadounidense en el año 2000 corresponde a hispanos.
- Alto Nivel de Analfabetismo en Latinoamérica. Según un informe sobre el Analfabetismo en América Latina (Nov 2010) de la UNESCO; a pesar de las recientes mejoras en los indicadores educativos de la región, existen todavía muchos retos. La UNESCO y la OEI establecen el 5% de analfabetismo como un valor crítico por debajo del cual se encuentra la erradicación. A partir de esto, en el 2008 solo tres países de la región se encuentran bajo esta medida (Argentina, Chile y Uruguay); siendo los países centroamericanos los que presentan tasas más altas con un promedio de 22.5%
- Creciente Índice de Desigualdad (Coeficiente de Gini). América Latina es una de las regiones más inequitativas del mundo con un coeficiente de Gini de 0,43; solo superada por África con 0.44 mientras que Europa tiene 0.3.

Aspectos Tecnológicos:

- Deficiente Acceso a Internet de Calidad, que facilite el seguimiento regional. La organización trabaja principalmente en zonas de vulnerabilidad e incluso en países donde el desarrollo local no permite tener redes de calidad para el correcto seguimiento regional como Venezuela o Haití, donde el acceso a Internet es muy caro y deficiente. Solo el 15% de la población mundial tiene acceso a Internet, pero sólo el 1% de los habitantes de los países pobres puede navegar por la red, ya que utilizar este servicio resulta diez veces más caro que en el Primer Mundo
- Creciente fomento e inversión global en temáticas de investigación y desarrollo. Si bien, la inversión en investigación y desarrollo de la región no es comparable con la de otros continentes como por ejemplo China con un 1.7% del PIB, Francia 2,25% y Japón 3.36%. En comparación con Brasil con 1.16%, Cuba 0.61%, Chile 0,37%, Argentina 0.6% y Costa Rica con 0.54% sin embargo esto representa un crecimiento del 5% en los últimos 10 años.
- Escaso recurso humano para el desarrollo de tecnología en Latinoamérica. Según un estudio sobre “Brechas de Habilidades en Tecnologías Emergentes y Avanzadas” elaborado por IDC (International Data Corporation) indica que hoy existe un déficit de 139.800 profesionales de TI en Latinoamérica. El estudio está basado en una evaluación a 8 países de Latinoamérica (Chile, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Venezuela)
- Inversión Tecnológica de las ONG´s en dependencia de la capacidad económica variante de las mismas. A nivel latinoamericano, el ingreso de las diferentes ONG´s es muy variable, lo cual define a su vez el porcentaje que dichas organizaciones invierten en tecnología para su propio desempeño.

El anterior análisis nos permite concluir que el contexto en el cual se desempeña el TECHO como organización es un contexto ampliamente retador tomando en cuenta la estructura y recursos de la organización. Las distintas variables políticas en Latinoamérica restringen la implementación, entrada y crecimiento de la organización en algunos países latinoamericanos; tales como Cuba, Belice, Puerto Rico y las Guayanas Francesas. Otras variables, principalmente económicas como el salario mínimo, remuneraciones desiguales entre ONG´s e inflación provocan diferencias significativas en las matrices de egresos de los países latinoamericanos para la expansión de TECHO en el continente; ejemplo de esto es la diferencia en los niveles de vida de Chile y los países de Centroamérica. Básicamente, la intervención de la ONG en algunos países diferente económicamente de la intervención en otros con condiciones económicas, sociales, culturales y políticas diferentes.

Adicionalmente, al igual que una gran parte de las ONG´s en Latinoamérica, TECHO cuenta con recursos restringidos como el ingreso de donaciones, profesionales para el desempeño de la organización y tecnología de información y telecomunicaciones. Finalmente, el constante cambio en los contextos locales como el déficit habitacional, analfabetismo, desigualdad, crecimiento poblacional y reducción de la cooperación internacional aumentan el reto que tiene TECHO y otras ONG´s para poder desempeñarse exitosamente en los países latinoamericanos.

Análisis FODA Interno

A continuación se presentan el análisis FODA elaborado tomando en consideración opiniones de los equipos locales y regionales en cuanto a la gestión de TECHO en las comunidades.

Tabla 1: Análisis FODA Interno

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
Equipos locales apropiados de la misión y visión. Proyectos de Gestión Comunitaria de Alto Impacto. Alta Motivación de Integrantes Comunitarios. Acciones surgen a partir de diagnósticos participativos. Presencia de voluntarios en terreno para la ejecución de acciones.	Interés de Cooperación Internacional hacia fondos comunitarios. Interés público en la promoción del trabajo comunitario. Diversidad de fuentes de información y casos de éxito que enriquecen el aprendizaje comunitario.	Bajo nivel educativo en comunidades. Variedad de información requerida para rendiciones de fondos. Diferentes contextos comunitarios por país. Inestabilidad de ingreso de fondos. Creciente Fortalecimiento de ONG's con mayor cantidad de ingresos en Comunidades.	Coordinadores de Comunidad o cuentan con herramientas de gestión de proyectos. Alcance económico para la ejecución de programas o proyectos solicitados por la comunidad. Falta de información estandarizada para la transparencia de rendición de fondos. Diversidad de estructuras en equipos locales. Variedad de iniciativas implementadas localmente. Transparencia de Datos. Trabajo en comunidades se implementa con voluntarios. Similitudes con programas gubernamentales

Fuente: Elaboración Propia

A partir de esta información se definen estrategias que permitan optimizar las fortalezas y oportunidades y a su vez minimizar las amenazas y debilidades de la misma.

1. Aprovechamiento y apertura hacia redes y espacios dirigidos a ONG's.
2. Consolidación de trabajo con entidades gubernamentales
3. Sistematización y Difusión de los procesos realizados para el aprendizaje continuo.
4. Elaboración de Banco de Registro de Impacto de programas implementados.
5. Promoción de los espacios de intercambio entre voluntarios y profesionales de la organización.
6. Fomento al empoderamiento y auto-enseñanza en las comunidades.
7. Definición y Consolidación de indicadores bases para la medición de la gestión comunitaria.
8. Promoción del rol e impacto del voluntario en redes de ONG's
9. Capacitación Técnica a Coordinadores y Líderes Comunitarios de Herramientas de Monitoreo y Gestión.
10. Incorporación de Herramientas de Monitoreo estándar en el diagnóstico y diseño de proyectos.
11. Estandarización de estructuras dinámicas en los equipos locales.

Análisis FODA Externo

A continuación se presentan el análisis FODA elaborado tomando en consideración opiniones de los equipos locales y regionales en cuanto al ambiente en el cual se desempeñan las ONG's con presencia Latinoamericana.

Tabla 2: Análisis FODA Externo

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
Creciente posicionamiento de la organización en Latinoamérica.	Creciente Interés Social por la erradicación de la pobreza.	Creciente exigencia de aplicaciones de fondos cooperación.	Trabajo se realiza en principalmente con voluntarios. Organización
Modelo de trabajo en conjunto con pobladores y enfocados desde varios ejes.	Variedad de fondos de cooperación internacional enfocados en la gestión comunitaria.	Aumento acelerado de ONG's con focos de trabajo similares	Liderada por jóvenes profesionales y universitarios. Diversidad de Problemáticas
Alto grado de participación civil al promover diversidad de instancias.	Beneficios Tributarios para empresas que apoyan causas de RSE con ONG's	Algunos contextos de país hostiles al ingreso de ONG's.	Locales dificulta el seguimiento. Matriz de
Desvinculación partidaria y religiosa.	Gran número de experiencias y casos de éxito en comunidades.	Inseguridad e Inestabilidad Política de Países en Latinoamérica.	Financiamiento de origen externo.

Fuente: Elaboración Propia

A partir de este análisis se definen tareas sugeridas para el fortalecimiento de las fortalezas y oportunidades y disminución de amenazas y debilidades.

1. Fortalecimiento del posicionamiento de TECHO en foros de ONG's mediante la presentación de indicadores de intervención alcanzados.
2. Mapeo Regional y Local de Fondos Económicos de Interés Social.
3. Asociación Regional con otras ONG's del mismo interés con mayor presencia en Latinoamérica.
4. Identificación y Mapeo de puntos de Diferenciación con otras ONG's
5. Fortalecimiento del modelo de acompañamiento de proyectos.
6. Diagnósticos Participativos de Ambientes Políticos y Socioculturales para la adecuación de las estrategias locales.
7. Reforzamiento de Capacitación a voluntarios según roles
8. Mapeo de Debilidades Profesionales y Gestión de Capacitaciones Gratuitas o de Bajo Costo ofrecidas por otras ONG's.
9. Diversificación de la Matriz Económica Regional y Local.
10. Involucramiento de Equipos de Cooperación Internacional en Diseño de Programas Comunitarios.
11. Mapeo de Redes Regionales y Definición de Acciones Concretas y Puntos de Interés en común.

Análisis de la Estructura Organizacional

Direccionamiento Estratégico

Filosofía Organizacional

TECHO promueve una filosofía de voluntariado y trabajo en conjunto con las familias y comunidades excluidas de Latinoamérica. El motor esencial es la acción conjunta de pobladores y jóvenes voluntarios que trabajan para generar soluciones concretas a las problemáticas particulares de la comunidad. Desde la organización se promueve el continuo fortalecimiento de la comunidad siendo el desarrollo comunitario el eje principal de la intervención en los asentamientos⁹.

En una primera fase de intervención de comunidades, los voluntarios identifican y caracterizan las condiciones de vulnerabilidad de hogares y asentamientos con el apoyo de líderes comunitarios y otros actores influyentes promoviendo la organización, participación y corresponsabilidad de la comunidad.

TECHO promueve la creación de espacios participativos para el desarrollo de soluciones concretas. Mediante las Mesas de Trabajo, instancias periódicas de reunión y diálogo entre líderes comunitarios y voluntarios donde se identifican necesidades prioritarias y se desarrollan programas para enfrentarlos. Para alcanzar esto, se fomenta la vinculación a redes que potencien los programas y permitan desarrollar nuevos proyectos que contribuyan a la generación de soluciones integrales.

Otro foco estratégico de la organización es la generación de espacios de investigación. TECHO cuenta con el Centro de Investigación Social (CIS) que desarrolla estudios teóricos y empíricos que orientan el trabajo realizado en Latinoamérica. El CIS investiga sobre pobreza, desigualdad, exclusión y vulnerabilidad en campamentos y viviendas sociales con el objetivo de contribuir al desarrollo social de la región.

Misión

Trabajar sin descanso en los asentamientos precarios para superar la pobreza, a través de la formación y la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, promoviendo el desarrollo comunitario, denunciando la situación en la que viven las comunidades más excluidas e incidiendo junto a otros en política.

Visión

Una sociedad justa y sin pobreza, donde todas las personas tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades y puedan ejercer y gozar plenamente sus derechos.

⁹ TECHO define asentamiento como un grupo de 8 o más familias que viven en un terreno que posee una situación irregular en términos legales y al cual le falta acceso formal a uno o más de los servicios básicos como electricidad, agua y alcantarillado.

Valores

- Solidaridad. Es una empatía fundamental con la suerte de las familias más excluidas, que nos mueve a querer estar y trabajar junto a ellos, a compartir sus dificultades y anhelos, a aprender de sus capacidades y perseverancia, y a denunciar todo aquello que los margina y no les reconoce sus derechos fundamentales como seres humanos.
- Convicción. Superar la pobreza e injusticia en nuestro continente sí es posible, y esta certeza nos da la determinación para trabajar sin descanso y junto a otros para lograrlo, poniéndonos metas altas y desafiantes, y asumiendo los riesgos necesarios para ir más allá de todos los fatalismos que nos rodean.
- Excelencia. Todo nuestro trabajo debe ser de alta calidad pues va dirigido a los que menos tienen: es riguroso, puntual, siempre creativo e innovador, respetuoso de los compromisos, perseverante ante las dificultades, inteligente para reconocer errores y corregirlos, y proactivo para buscar siempre con agilidad propuestas de solución a los problemas que se presentan.
- Diversidad. Todos los jóvenes tienen en TECHO un espacio, independiente de procedencias étnicas o sociales, creencias religiosas, opciones políticas u orientación sexual, pues estamos seguros que nuestras diferencias son una riqueza para sumar esfuerzos en aquello que nos une: la lucha contra la extrema pobreza en nuestro continente.
- Optimismo. Miramos el futuro con esperanza, no con ingenuidad, pues creemos que la injusticia que hoy vemos sí es posible derrotarla, y avanzamos hacia ese futuro trabajando con alegría, pues como jóvenes reconocemos el privilegio de entregar nuestras vidas por hacer de nuestro mundo un lugar más humano para todos.

Objetivos Estratégicos

1. Fomentar el desarrollo comunitario en asentamientos precarios, a través de un proceso de fortalecimiento de la comunidad, que desarrolle liderazgos válidos y representativos, y que impulse la organización y participación de miles de pobladores de asentamientos para la generación de soluciones a sus problemáticas. El desarrollo comunitario es eje transversal del trabajo de TECHO en asentamientos precarios.
2. Promover la conciencia y acción social, con especial énfasis en la masificación del voluntariado crítico y propositivo trabajando en terreno con los pobladores de los asentamientos e involucrando a distintos actores de la sociedad en el desarrollo de soluciones concretas para erradicar la pobreza.
3. Incidir en espacios de toma de decisión y definición de políticas públicas a través de la denuncia de la exclusión y vulneración de derechos dentro de los asentamientos, de la generación y difusión de información relevante sobre estos y de la vinculación de sus pobladores con otras redes. Todo esto para que los problemas de estas comunidades sean reconocidos por la sociedad y prioritarios en la agenda pública.

Mapeo de Procesos y Modelo de Trabajo

En una fase inicial de intervención, los voluntarios de TECHO inician un proceso investigativo donde identifican y caracterizan las condiciones de vulnerabilidad de hogares y asentamientos con el apoyo de referentes de la comunidad y otros actores establecidos influyentes como Municipalidades. A partir de este reconocimiento se identifican prioridades de intervención entre los asentamientos y se da inicio al trabajo comunitario en los mismos, impulsando la organización, participación y corresponsabilidad de la comunidad.

Ilustración 2: Modelo de Trabajo de TECHO



Fuente: TECHO

Como parte de este proceso de Apertura, se da una 1era Asamblea Informativa y espacios de discusión y levantamiento de información respecto a las condiciones de la comunidad y necesidades prioritarias en conjunto con voluntarios coordinadores de comunidad. En esta instancia, se potencia el desarrollo de los jóvenes voluntarios quienes comienzan a cuestionarse las condiciones en las que viven las familias de dichas comunidades.

En una segunda fase, TECHO genera espacios participativos y desarrolla soluciones concretas en conjunto con los pobladores de la comunidad, a fin de enfrentar las necesidades identificadas. La precariedad habitacional es uno de los problemas prioritarios y urgentes de los asentamientos, por lo que TECHO empieza este proceso de desarrollo comunitario construyendo viviendas de emergencia, con la participación masiva de voluntarios y familias de la comunidad. La vivienda es una solución concreta y realizable al corto plazo, que impacta en la calidad de vida de las familias y genera los primeros vínculos de confianza entre los voluntarios y la comunidad, a partir de este trabajo conjunto. Estos son considerados los proyectos de corto plazo que permiten la generación y fortalecimiento de vínculos entre las comunidades y los voluntarios. En esta fase, las familias comienzan el proceso de reconocimiento de sus capacidades como actores en su propio desarrollo y comienzan a identificarse con la organización y los jóvenes voluntarios que participan del desarrollo comunitario.

Posteriormente, TECHO conforma la Mesa de Trabajo, instancia semanal de reunión y diálogo entre líderes comunitarios y voluntarios, partir de la cual se identifican otras necesidades prioritarias y se desarrollan programas para enfrentarlas. Los principales programas que TECHO desarrolla con la Mesa de Trabajo son:

- Educación: Talleres de apoyo escolar para niños y jóvenes, y alfabetización para adultos.
- Trabajo: Capacitación en oficios básicos y formación laboral.
- Fomento productivo: Apoyo para el desarrollo de emprendimientos.
- Fondos concursables para desarrollo de proyectos comunitarios.
- Salud: Campañas de prevención y promoción de la salud.

Como parte de la consolidación de Mesas de Trabajo, Coordinadores de Comunidad y de Mesas de Trabajo realizan reconocimiento de líderes, jornadas de levantamiento y análisis de información y definición de planes de acción. Una vez consolidado dichos espacios, se planifican programas y proyectos de corto y mediano plazo que respondan a las necesidades concretas de las comunidades en conjunto con los equipos comunitarios presentes. Durante esta fase, los voluntarios reconocen el poder que tienen para realizar cambios significativos por su país y las comunidades comienzan a fortalecer los procesos de identificación con dichos jóvenes que de manera genuina y comprometida deciden participar voluntariamente de los espacios comunitarios para apoyar en la gestión del desarrollo social y económico de las familias.

TECHO promueve la vinculación a redes para potenciar los programas mencionados y para desarrollar otros proyectos que contribuyan a la generación de soluciones integrales. Estas soluciones potencian las capacidades individuales y colectivas de autogestión en la comunidad e involucran a los voluntarios en un proceso de sensibilización y concientización en torno a la pobreza y sus causas, que los lleve a actuar y movilizarse para generar cambios reales.

Como última fase del modelo, se busca implementar soluciones definitivas en los asentamientos precarios¹⁰, como la regularización de la propiedad, servicios básicos, vivienda, infraestructura comunitaria y desarrollo local. TECHO articula y vincula pobladores de asentamientos organizados con instituciones de gobierno para exigir sus derechos. En esta última etapa, la comunidad se ve a sí misma como un grupo auto-sostenible y empoderado de sus capacidades sociales y económicas para llevar a cabo sus objetivos de desarrollo. Es en esta etapa donde cada comunidad alcanza los objetivos de Gestión Comunitaria y donde los voluntarios ya han sufrido una transformación social alrededor de las condiciones de los asentamientos precarios de su país y proceso de desarrollo social vivido en conjunto con las familias de las comunidades. La priorización entre asentamientos se realiza de acuerdo a la preparación que tenga la comunidad para ejecutar proyectos impulsados internamente identificada por medio de diagnósticos participativo en la comunidad.

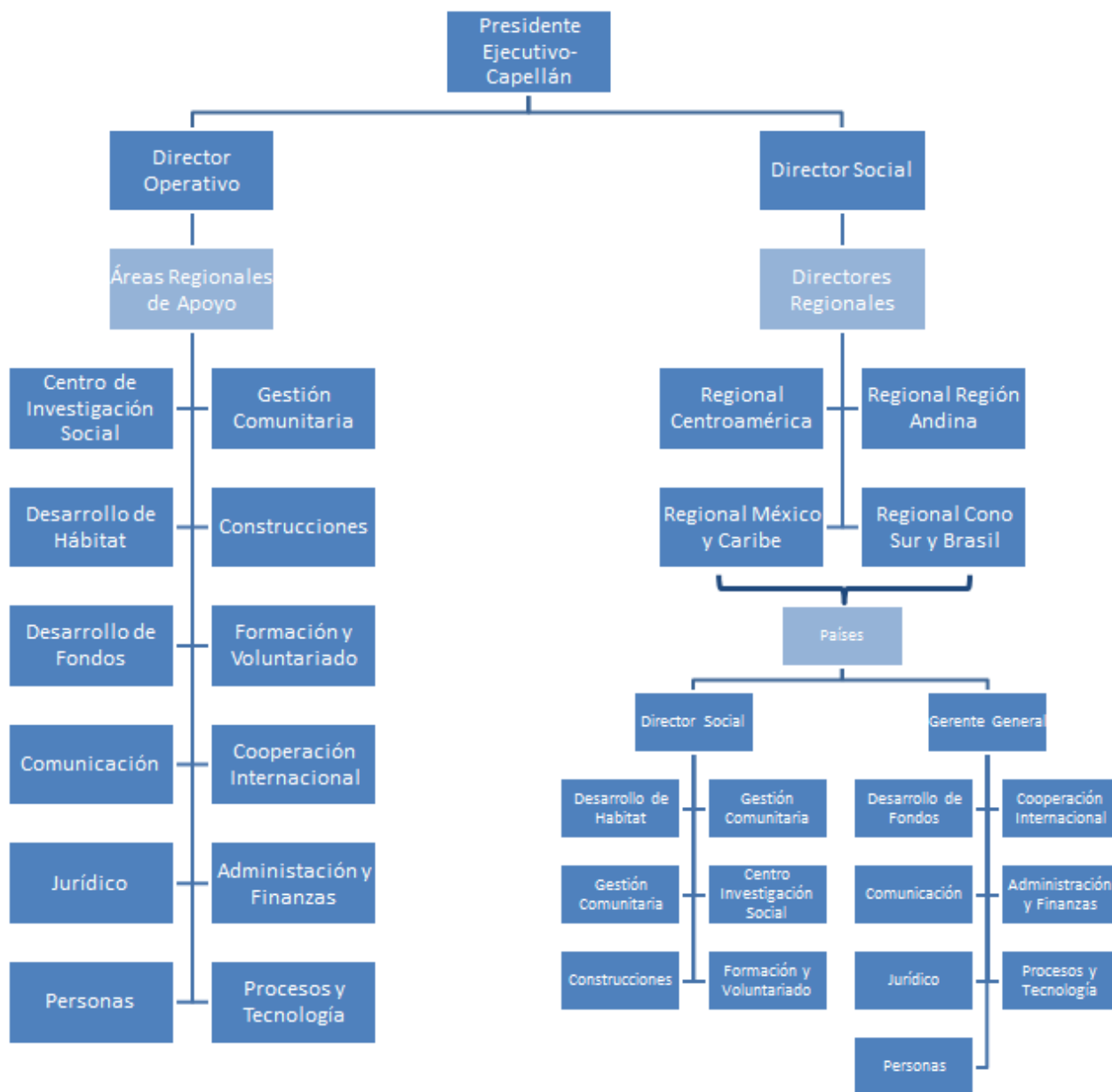
¹⁰ Lugares en los cuales conviven grupos de 8 o más familias en un terreno con una situación irregular en términos legales y al cual le falta acceso formal a uno o más de los servicios.

Organigrama de Equipos Regionales y Locales

Organigrama de Equipos Regionales

La estructura de la organización responde a una estructura matricial donde los Gerentes Generales y Directores Sociales de cada país tienen autonomía en la gestión local y son guiados y orientados por los directores regionales en cuanto a directrices operativas y de intervención para responder al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Cada una de las direcciones de área locales recibe seguimiento, orientación y apoyo de parte de las direcciones de áreas regionales de apoyo localizadas en la Oficina Central, quienes enfocan sus esfuerzos en el desarrollo, crecimiento y monitoreo de dichas áreas en los países.

Ilustración 3: Organigrama Equipos Regionales TECHO

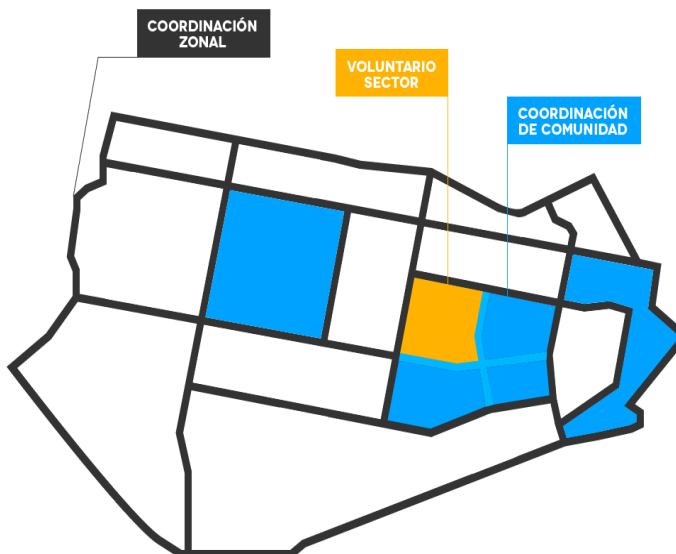


Fuente: Elaboración Propia

Organigrama de Equipos Locales

A continuación se presenta la estructura de los equipos que trabajan en las comunidades y de los roles y responsabilidades que se ejecutan en conjunto con las comunidades.

Ilustración 4: Descripción Gráfica Equipos Locales TECHO



Fuente: TECHO

A continuación se presentan las responsabilidades y descripciones de los principales roles de los Equipos locales en comunidad:

- **Coordinador Zonal:** Responsable de guiar el trabajo de TECHO en la zona, garantizando su expansión y cobertura estratégica en dicha unidad territorial. Debe acompañar a las coordinaciones de comunidad en la implementación y contextualización del trabajo en los asentamientos, velando por un adecuado proceso de planificación y desarrollo del trabajo liderado por los equipos de comunidad.
- **Coordinador de Comunidad:** Responsable del vínculo de TECHO con la comunidad, promoviendo y fortaleciendo en cada instancia del trabajo con sus pobladores las capacidades comunitarias como identidad, organización, participación y autogestión. Velando por la implementación y contextualización del modelo de trabajo de TECHO a lo largo del tiempo, garantizando la corresponsabilidad, transparencia, masividad y participación en el trabajo conjunto.
- **Implementador de Programas:** Responsable de liderar la implementación de programas en la comunidad según las necesidades de la misma y la capacidad institucional del momento, garantizando el correcto desarrollo de procesos de planificación, ejecución y evaluación correspondientes, y el acompañamiento a los voluntarios del programa en la comunidad.
- **Voluntario del Sector:** Responsable de garantizar la representatividad del sector en cada instancia de trabajo con la comunidad. Promoviendo y fortaleciendo en el trabajo conjunto las capacidades comunitarias de sus

pobladores y velando por la adecuada implementación del modelo de trabajo de TECHO, garantizando la corresponsabilidad, transparencia, masividad y participación.

- **Voluntario Asesor:** Es el encargado de asesorar y capacitar técnicamente al equipo de comunidad, a partir de su experiencia y entendimiento en el uso de herramientas y formatos de trabajo, desarrollo de espacios de trabajo conjunto, y aplicación de metodologías y procedimientos según el Modelo de Trabajo con comunidades.

Respecto al organigrama de equipos regionales, es importante mencionar que dada la estructura geográfica de la que forma parte la organización, se considera apropiado el organigrama actual. La existencia de liderazgos regionales por área permite la definición de lineamientos regionales para los 19 países que sigan la línea estratégica de la organización. Las jefaturas nacionales (por país) de cada área que responden de forma directa a las direcciones nacionales del país y de forma indirecta a las direcciones regionales permite aterrizar las pautas generales a los contextos particulares de cada país y generar un espacio de trabajo en equipo en cada país.

Estrategia Organizacional

A continuación se presenta un gráfico que explica la vinculación del Área de Gestión Comunitaria a la estrategia organizacional de TECHO;

Ilustración 5: Vinculación de Gestión Comunitaria a Estrategia de TECHO



Fuente: Elaboración Propia

A como se muestra en el gráfico, TECHO apunta al fomento del desarrollo comunitario como uno de sus objetivos estratégicos, entendiéndose como un proceso de mejora continua y permanente identificando como sus manifestaciones últimas el proceso de mejora de las condiciones de cada comunidad y procesos de incidencia política. El enfoque metodológico desde el cual la organización propone la promoción de ese Desarrollo Comunitario es entre otras cosas, a través del fortalecimiento de capacidades que le permiten a las comunidades el desarrollo de respuestas adecuadas a la realidad de cada momento y en cada situación en la que se proponga actuar para el bien de la colectividad, la defensa de sus derechos y el ejercicio de la ciudadanía¹¹. Estas capacidades comunitarias son: Identidad, Participación, Organización, Autogestión y Desarrollo, Fortalecimiento y Vinculación a Redes de Apoyo. Otros focos de igual importancia es la satisfacción de necesidades de Hábitat y Habitabilidad como principal problemática en las comunidades vulneradas de Latinoamérica y entendido como el espacio físico y las condiciones y capacidades mínimas del mismo. Finalmente la promoción del desarrollo social y económico presente a lo largo del eje transversal del desarrollo comunitario donde se estimulan capacidades para la mejora de la calidad de vida. Estos tres macro objetivos serán considerados ahora como temáticas estratégicas para la ejecución de la estrategia.

Respecto a la visión de Gestión Comunitaria, “Comunidades altamente empoderadas y en control de sus capacidades económicas y sociales”; ésta responde a cómo la organización visualiza en un futuro a las comunidades con las que se trabaja. La visión fue resultado de lluvias de ideas y de un proceso creativo en conjunto con el área de Gestión Comunitaria y se enfoca principalmente en lo que se pretende lograr para considerar como exitoso el trabajo del equipo.

Cuadro de Mando Integral

Definición de Perspectivas de Trabajo

A continuación se presentan las perspectivas de análisis para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Organización y una breve explicación del contexto en el cual se hace referencia a cada uno de ellos:

- **Perspectiva de Comunidades Vulneradas:** En el caso de TECHO, la organización se ve guiada principalmente por el trabajo con las comunidades de Latinoamérica y Caribe. Bajo este contexto, los clientes de la organización son los pobladores de dichas comunidades vulneradas y es alrededor de ellos que se establecen los principales objetivos estratégicos de la organización.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** La segunda perspectiva que permite focalizar el trabajo de la organización, son los procesos internos. TECHO se caracteriza por ser una organización formada por jóvenes y profesionales voluntarios quienes llevan a cabo las actividades y proyectos de la organización en conjunto con los pobladores de las comunidades para el desarrollo de sus capacidades comunitarias. Bajo este contexto, la definición y clarificación de los procesos internos se convierte en un pilar importante a partir del cual se persigue el logro de los objetivos.
- **Perspectiva de Voluntariado:** A como se mencionaba anteriormente, la principal fuerza de trabajo de la Organización es el joven voluntario quien pone a

¹¹ Marco Conceptual del Desarrollo Comunitario. TECHO.

disposición y servicio su tiempo para el apoyo y acompañamiento de las comunidades en su proceso de desarrollo, al mismo tiempo que acontecen transformaciones sociales internas en la mente del voluntario. Entre los objetivos estratégicos de la organización se encuentra la promoción de la conciencia y acción social que se lleva a cabo mediante el voluntariado crítico y propositivo en terreno en conjunto con la comunidad.

- **Perspectiva Financiera:** A pesar de que principalmente el trabajo en comunidad se realiza con jóvenes voluntarios, la organización requiere de un flujo económico estable para cubrir las necesidades administrativas y de intervención en las oficinas locales y oficina central desde la cual se canaliza el flujo de trabajo en las comunidades. A su vez, el desarrollo de las actividades comunitarias requiere a su vez de flujo económico que permita la ejecución de las mismas.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Finalmente, la apropiación de los procesos de aprendizaje y crecimiento tanto en las oficinas locales y oficina central permite el continuo desarrollo de la organización y mejora constante de los procesos.

Definición de Objetivos Estratégicos

A partir de los principales temas estratégicos de la gestión comunitaria se desglosan los objetivos estratégicos para la implementación de la estrategia. A continuación se listan los principales objetivos por tema estratégico.

Ilustración 6: Objetivos por Temática Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que algunos objetivos son transversales a las tres temáticas estratégicas como el Desarrollo de Equipos Comprometidos y Motivados, la Creación de espacios de crecimiento y el Desarrollo de un ambiente de confianza y pertenencia. Dichos objetivos son claves e imprescindibles no solo para la ejecución de la estrategia de Gestión Comunitaria sino para la ejecución de la estrategia global de la organización cuyas principales bases son las relaciones positivas con las comunidades y el espíritu de voluntariado de los jóvenes en Latinoamérica y el Caribe.

Para clarificar cada objetivo y permitir una mejor comprensión del Cuadro de Mando Integral, se describen a continuación:

- 1. Vincular Comunidades a Redes Formales de Apoyo:** La vinculación al trabajo en red considera tanto redes municipales y estatales como redes internas y externas que puedan potenciar el crecimiento y desarrollo de las capacidades comunitarias. Dichas redes deben fomentar valores de representatividad, participación, horizontalidad y transparencia respondiendo de forma única a los intereses de la comunidad.
- 2. Organizar Espacios de Intercambio de Experiencias Comunitarias:** La promoción de espacios de intercambio de experiencias comunitaria tanto a nivel nacional como internacional permite la asimilación e integración de la experiencia de TECHO, producto del trabajo en las comunidades de Latinoamérica y el Caribe. Esto debe ser visto como un proceso de crecimiento y mejora continua que a su vez permite fortalecer el vínculo entre voluntarios, comunidades y organización. Dichos espacios de Intercambio de experiencia deben ser considerados tanto a nivel de voluntariado como a nivel de comunidades; comprendiendo que ambos son actores claves con diferentes necesidades y procesos internos de desarrollo.
- 3. Desarrollar Identidad Comunitaria:** Se entiende Identidad Comunitaria como las características culturales propias de un núcleo de personas cohesionado y mediadas por interrelaciones constantes entre ellos y la sociedad. Por tal razón, la identidad fortalece el sentimiento de pertenencia a la comunidad y motiva a los grupos a desarrollar acciones en beneficio de los mismos y de forma conjunta convirtiéndose en un factor clave para el desarrollo comunitario.
- 4. Alcanzar Liderazgos Representativos y Validados:** Se pretende promover procesos democráticos en las comunidades donde los representantes sean propuestos voluntariamente y escogidos por un porcentaje significativo de la comunidad. Esto contribuye significativamente a impulsar la organización de la comunidad y crear un sentido de identidad y confianza de la misma hacia sus líderes y por lo tanto permitir en un mediano-largo plazo la implementación exitosa de iniciativas y herramientas de trabajo en dichas comunidades.
- 5. Promover Constantemente la Comunicación Comunitaria:** Como pilar importante en la generación de un ambiente de confianza entre pobladores, líderes y voluntarios se debe transparentar mediante procesos comunicativos las actividades, proyectos e iniciativas que se decidan o se impulsen desde la organización comunitaria hacia la comunidad así como crear el involucramiento de la comunidad en estos procesos. La comunicación comunitaria debe ser vista como un factor fundamental en la generación de identidad y reconocimiento de liderazgos y debe ser ejecutado en diferentes vías, tanto desde la comunidad hacia sus líderes y viceversa así como desde la organización a la comunidad y viceversa.
- 6. Desarrollar Programas y Proyectos Sostenibles:** Se debe velar constantemente por que las actividades que se lleven a cabo dentro de las comunidades puedan ser desarrolladas sostenidamente en un mediano-largo plazo sin la presencia constante de la organización como parte del fortalecimiento de la auto-gestión como capacidad comunitaria. En este proceso es importante el acompañamiento del equipo de voluntarios a las comunidades en las etapas previas a la implementación de los programas y proyectos y las

capacitaciones que permitan a las comunidades poder ejecutar dichas iniciativas desde la planificación financiera así como desde la responsabilidad y el recurso humano para la permanencia en el tiempo.

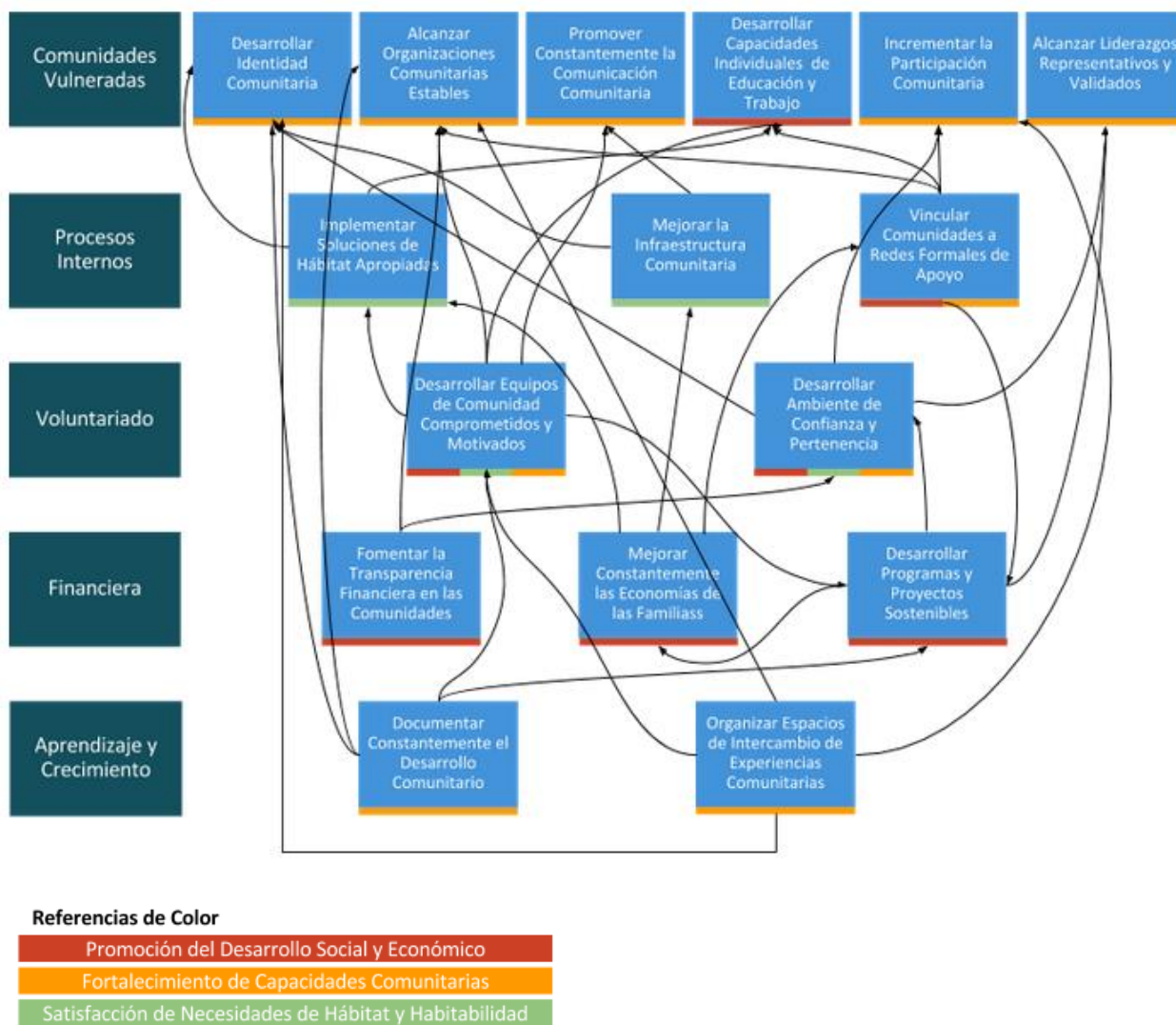
- 7. Fomentar la Transparencia Financiera en las Comunidades:** La transparencia financiera facilita la creación de un ambiente de confianza de los pobladores hacia la organización comunitaria y contribuye a promover el desarrollo económico de las comunidades. Dicha transparencia debe ser promovida desde los equipos de comunidad que tienen vínculo constante con las organizaciones comunitarias y debe ser fortalecida como un proceso de aprendizaje en la comunidad.
- 8. Desarrollar Capacidades Individuales de Educación y Trabajo:** Debe ser comprendido como la mejora de las condiciones educativas y laborales comunitarias desde la base de las capacidades para el logro de la inserción educativa y laboral. Se entiende que para alcanzar estas capacidades debe existir un proceso previo de aceptación de las mismas en el sentido de que el trabajo de la organización debe responder a las prioridades que la comunidad defina.
- 9. Mejorar Constantemente las Economías de las Familias:** Esto significa el potenciamiento e incorporación de los líderes de hogar a los modelos de economía familiar para el desarrollo social mediante diferentes herramientas y modelos como talleres de aprendizaje popular, oficios, iniciativas económicas, créditos y emprendimiento entre otras.
- 10. Alcanzar Organizaciones Comunitarias Estables:** TECHO pretende apoyar a las comunidades en sus procesos de organización como pilar base para el desarrollo comunitario. Dichas organizaciones comunitarias deben ser sostenibles y estables a lo largo del tiempo para poder generar un impacto significativo en el crecimiento de las comunidades.
- 11. Implementar Soluciones de Hábitat Apropriadadas:** Por Hábitat se hace referencia al territorio y conjunto de atributos que conforman el espacio físico que ocupa un grupo social. Dicho lugar debe presentar condiciones apropiadas que permitan a los grupos sociales desenvolverse de manera adecuada. La satisfacción de esta necesidad básica permite la identificación de los grupos como actores en su propio desarrollo y la visibilidad de otras necesidades iguales de básicas y prioritarias pero no consideradas anteriormente como la necesidad de organización y educación entre otras.
- 12. Mejorar la Infraestructura Comunitaria:** Esto hace referencia a la creación y mejoramiento de espacios comunitarios que permitan el desarrollo de la identidad grupal y espacios de beneficio social para los integrantes de las comunidades fortaleciendo los vínculos sociales. Dichos espacios pueden ser: centros comunitarios, caminos, pozos, parques entre otros o cualquier espacio que sea de necesidad para la comunidad y que impacte positivamente a la misma en su desarrollo.
- 13. Desarrollar Equipos de Comunidad Comprometidos y Motivados:** Esto debe ser visto tanto desde la perspectiva de capacitación y apoyo constante como desde la motivación y generación de espacios de comunicación, reflexión y dialogo de las transformaciones que experimentan los jóvenes voluntarios en las comunidades.

- 14. Documentar Constantemente el Desarrollo Comunitario:** Como parte de la necesidad de aprendizaje continuo es necesario registrar los procesos y etapas en que se encuentran las comunidades donde hay una intervención presente por parte del TECHO. Lo anterior permite tener una visión de mejora constante de los procesos al mismo tiempo que promueve la identificación de la comunidad con su historia al tener conciencia de su proceso de desarrollo a través del tiempo.
- 15. Incrementar la Participación Comunitaria:** La participación ciudadana debe ser vista como la integración e involucramiento de los pobladores a los espacios de debate, comunicación y diálogo de la comunidad. Además de esta integración se debe medir también desde el alcance que tienen las actividades comunitarias hacia la población y la proporción de ésta que participa de estas actividades o percibe algún beneficio de las mismas.
- 16. Desarrollar ambiente de Confianza y Pertenencia a las Comunidades:** Se considera que los objetivos mencionados anteriormente no podrían ser alcanzados sin que exista un ambiente confianza tanto desde los voluntarios hacia la organización, como desde el comunidad hacia los voluntarios y de la comunidad hacia la organización. Asimismo, el sentido de confianza es insuficiente como facilitador de estos procesos por lo que se requiere que exista un sentido de pertenencia en los voluntarios hacia las comunidades para potenciar el trabajo constante y sostenido en pro del desarrollo de las comunidades.

Mapa de Relación Causa-Efecto

A continuación se presenta el mapa de causa-efecto que permite identificar las relaciones entre los objetivos de cada perspectiva y el impacto final para la implementación de la estrategia.

Ilustración 7: Mapa de Causa-Efecto



Fuente: Elaboración Propia

En el mapa anterior se pueden observar las relaciones e impacto de los distintos objetivos entre sí. Es importante mencionar que los objetivos correspondientes a la perspectiva del voluntariado son transversales al cumplimiento del resto de los objetivos puesto que la organización promueve el trabajo de los voluntarios y son los mismos quienes llevan a cabo la función de intervención en las comunidades.

Además es importante aclarar que el fortalecimiento de los objetivos relacionados a comunidades vulneradas tiene impacto positivo en el desarrollo de los otros objetivos de comunidad. Entre estos objetivos es importante destacar también el rol que juega la participación comunitaria y el alcance de organizaciones comunitarias estables como base para la consecución del resto de los objetivos.

Definición de Métricas y Metas

A partir de cada una de las perspectivas de trabajo y tomando en consideración cada uno de los objetivos, se definieron las métricas y metas que permitirán medir el cumplimiento de dichos objetivos. Es importante mencionar que dichas métricas se pueden medir en cada una de las comunidades en las cuales trabaja TECHO y que como parte del modelo de trabajo de la organización, se pretende que en su ejecución, la comunidad sea el actor principal del logro de las metas.

Con el objetivo de detallar las metas de cumplimiento, se definieron metas tanto para comunidades con mesas de trabajo reciente (Menos de 1 año) y metas para comunidades con mesas de trabajo más antiguas (Más de 1 año) y que por ende cuentan con una mayor consolidación de sus capacidades comunitarias.¹²

Objetivo: Alcanzar Liderazgos Representativo y Validados

- **Métrica:** Cantidad de Líderes Comunitarios Elegidas Democráticamente. Para fomentar el trabajo comunitario es necesario que las familias de las comunidades se sientan identificadas y representadas por sus líderes. En las comunidades de Latinoamérica es común encontrar liderazgos que no han sido escogidos democráticamente o que solo representan a una fracción de la comunidad. Lo anterior repercute en la ejecución e impacto de las iniciativas comunitarias y por lo tanto en el desarrollo integral de la comunidad.
- **Forma de Cálculo:** Cantidad Líderes Comunitarios Elegidos mediante Votación Popular/ Cantidad de Líderes Comunitarios con los que trabaja TECHO. Se entiende que cualquier forma democrática de elección es válida siempre y cuando participe de la elección la mayor parte posible de la comunidad.
- **Meta:**
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: 80%
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 95%
- **Fuente:** Informe Trimestral de Seguimiento
- **Frecuencia de Medición:** Trimestral
- **Responsable:** Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
- **Alcance de la medición:** A nivel de Comunidad y consolidado a nivel país.

Objetivo: Desarrollar Identidad Comunitaria

- **Métrica:** Porcentaje de Mesas de Trabajo con estructuras de identidad definidas. Se entiende como Estructuras de Identidad a todos aquellos elementos que permitan que la comunidad se identifique con su estructura comunitaria o que representa a la comunidad como una unidad. Entre las estructuras de identidad más frecuentes en las comunidades se encuentran: Nombre de la Estructura Comunitaria, Bandera de la Comunidad, Logotipo de la Comunidad, Organigramas, Modelos de Comunicación, etc.
- **Forma de Cálculo:** Cantidad Mesas de Trabajo con al menos una estructura de identidad/ Total de Mesas de Trabajo. El objetivo es promover la integración e identificación de la comunidad con sus estructuras organizacionales mediante dichos elementos de identidad comunitaria.
- **Meta:**

¹² Ver anexo 5: Comunidades por país y antigüedad.

- Para Mesas de Trabajo con 1 año: 75%
- Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 95%
- Fuente: Informe Trimestral de Seguimiento
- Frecuencia de Medición: Trimestral
- Responsable: Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
- Alcance de la medición: A nivel de Comunidad y consolidado a nivel país.

Objetivo: Promover Constantemente la Comunicación Comunitaria

- Métrica: Porcentaje de Comunidades con Espacios de Comunicación Activos. Se entiende por Espacios de Comunicación Comunitaria a todos aquellos medios o mecanismos definidos por la comunidad para comunicar todo lo que sea de interés de los integrantes de la comunidad. Dichos espacios deben de contar con un amplio alcance, estar activos y contar con un mecanismo de actualización. Ejemplos de espacios de comunicación pueden ser: pizarrones informativos, periódicos locales, anuncios ambulantes en altavoz, anuncios en puntos claves de la comunidad entre otros.
- Forma de Cálculo: Cantidad de Mesas de Trabajo que cuentan con espacios comunicativos/Total de Mesas de Trabajo
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: 60%
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 80%
- Fuente: Informe Anual de Gestión
- Frecuencia de Medición: Anual
- Responsable: Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
- Alcance de la medición: A nivel de Comunidad y consolidado a nivel país.

Objetivo: Desarrollar Capacidades Individuales de Educación y Trabajo

- Métrica: Programas de Educación y/o Trabajo Activos por Comunidad. Esta métrica aplica únicamente a aquellas comunidades que identifiquen mediante un diagnóstico participativo necesidades prioritarias relacionadas a Educación y Trabajo. Si bien es frecuente identificar necesidades de Educación y/o Trabajo en los campamentos, esta necesidad debe ser definida como una prioridad por la organización comunitaria.
- Forma de Cálculo: Cantidad de Programas de Educación y/o Trabajo Activos por Comunidad.
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: Al menos 1
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: Al menos 1
- Fuente: Informe Trimestral de Seguimiento
- Frecuencia de Medición: Trimestral
- Responsable: Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
- Alcance de la medición: A nivel de Comunidad.

Objetivo: Alcanzar Organizaciones Comunitarias Estables

- Métrica: Porcentaje de Comunidades con Diagnósticos Participativos. Se entiende por diagnóstico participativo al ejercicio de caracterización conjunta que realiza una comunidad con el fin de identificar sus recursos y necesidades

prioritarias y básicas. Como parte del modelo de trabajo de TECHO, se pretende que las comunidades puedan realizar este ejercicio de diagnóstico en conjunto con sus voluntarios con el objetivo final de identificar los puntos en los cuales debe focalizar el trabajo de la organización en la comunidad. TECHO como organización, debe evitar canalizar recursos y voluntarios en iniciativas que no sean de prioridad o impacto para la comunidad.

- Forma de Cálculo: Comunidades con Diagnósticos Participativos/ Total de Comunidades Intervenidas
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: 95%
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 95%
- Fuente: Informe Anual de Gestión
- Frecuencia de Medición: Anual
- Responsable: Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
- Alcance de la medición: A nivel de Comunidad y consolidado a nivel de País.

Objetivo: Incrementar la Participación Comunitaria

- Métrica: Porcentaje de Impacto/Alcance de las iniciativas comunitarias. Uno de los mecanismos para medir la participación comunitaria es el alcance de las iniciativas ejecutadas por las mesas de trabajo. Se pretende que dichos programas o proyectos estén enfocados en beneficiar a la mayor parte posible de la comunidad como una forma de integrarlos.
- Forma de Cálculo: Cantidad de vecinos participando en programas o proyectos de TECHO/ Total de Vecinos
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: 75%
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 80%
- Fuente: Informe Anual de Gestión
- Frecuencia de Medición: Anual
- Responsable: Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
- Alcance de la medición: A nivel de Comunidad y consolidado a nivel de País.

Objetivo: Vincular Comunidades a Redes Formales de Apoyo

- Métrica: Cantidad de Proyectos en Red por Mesa de Trabajo. TECHO en reconocimiento de sus capacidades limitadas promueve la vinculación de las comunidades a otras redes que cuenten con mayor experiencia y recursos en temáticas puntuales. Cada Mesa de Trabajo debe ejecutar proyectos e iniciativas en conjunto con las redes disponibles también como medida de auto-gestión comunitaria. Un proyecto en red puede ser desde el acompañamiento escolar con alguna otra organización de la comunidad hasta la postulación a un fondo económico entregado por alguna ONG.
- Forma de Cálculo: Cantidad de Programas o Proyectos Ejecutados en conjunto con otras redes.
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: 2 anual
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 2 anual
- Fuente: Informe Anual de Gestión

- Frecuencia de Medición: Anual
- Responsable: Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
- Alcance de la medición: A nivel de Comunidad y consolidado a nivel de País.
- Métrica: Porcentaje de Regiones con Mapeos de Redes Levantada. Con el fin de promover el trabajo comunitario en red, es necesario identificar que redes existen en las comunidades y regiones donde se trabaja. Para tal fin, se deben identificar que otros actores claves están presentes en dichos espacios físicos y que tipo de trabajo realizan que pueda ser de utilidad para las comunidades con las que se trabaja.
- Forma de Cálculo: Regiones-Comunidades con Mapeos de Redes Levantadas/ Total de Regiones-Comunidades Intervenidas
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: 75%
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 85%
- Fuente: Informe Trimestral de Seguimiento
- Frecuencia de Medición: Trimestral
- Responsable: Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
- Alcance de la medición: A nivel de Comunidad.

Objetivo: Mejorar la Infraestructura Comunitaria

- Métrica: Cantidad de Espacios Comunitarios por Comunidad Planificados versus efectuados. Como parte del proceso de identidad y desarrollo comunitario es necesario que dichas comunidades cuenten con espacios físicos que permitan el desarrollo de sus actividades y que sean de pertenencia colectiva. Estos espacios pueden ser centros comunitarios, espacios recreativos, caminos y accesos comunitarios. Esta métrica aplica únicamente a aquellas comunidades que identifiquen mediante un diagnóstico participativo necesidades de infraestructura comunitaria.
- Forma de Cálculo: Espacios Comunitarios Efectuados/Espacios Comunitarios Planificados por la comunidad. Se prioriza como Espacios Comunitarios aquellos que beneficien a la comunidad de forma integral y que se encuentren dentro de los priorizados en los diagnósticos comunitarios.
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: 80%
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 95%
- Fuente: Informe Anual de Gestión
- Frecuencia de Medición: Anual
- Responsable: Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
- Alcance de la medición: A nivel de Comunidad.

Objetivo: Implementar Soluciones de Hábitat Apropriadas

- Métrica: Déficit Habitacional por Comunidad.
- Forma de Cálculo: Viviendas que no cuentan con condiciones básicas de habitabilidad/ Total Viviendas por Comunidad. Entre las condiciones básicas de habitabilidad se encuentra el alcantarillado, acceso al agua potable, estructura de una vivienda, piso de una vivienda entre otros.

- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: 40%
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 10%
- Fuente: Encuesta de Caracterización de Hogares
- Frecuencia de Medición: Anual
- Responsable: Director/a Social Nacional
- Alcance de la medición: A nivel de Comunidad y consolidado por país.

Objetivo: Desarrollar Equipos de Comunidad Comprometidos y Motivados

- Métrica: Asistencia de Voluntarios a Espacios Comunitarios. Para el cumplimiento de los objetivos de la organización es necesario contar con voluntarios motivados y comprometidos con las comunidades con las que trabajan. Esta motivación y compromiso debe reflejarse en la asistencia y presencia que tienen en los espacios comunitarios que ejecutan.
- Forma de Cálculo: Espacios Comunitarios Ejecutados con Voluntarios/ Espacios Comunitarios Planificados
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: 80%
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 90%
- Fuente: Informe Trimestral de Seguimiento
- Frecuencia de Medición: Trimestral
- Responsable: Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
- Alcance de la medición: A nivel de Comunidad

Objetivo: Desarrollar Ambiente de Confianza y Pertenencia a las Comunidades

- Métrica: Porcentaje de Comunidades con Equipos Asignados. El sentimiento de pertenencia de los voluntarios hacia las comunidades y la confianza de las comunidades a los voluntarios no se puede lograr si es que no se define la comunidad o el proyecto al cual pertenece o forma parte un voluntario y si la comunidad no reconoce quienes son los voluntarios que la acompañarán en este proceso de desarrollo. TECHO considera que las Comunidades deben tener al menos 2 Coordinadores de Mesa de Trabajo para facilitar los procesos de Gestión Comunitaria.
- Forma de Cálculo: Cantidad de Comunidades con Equipos de Voluntarios/ Cantidad de Comunidades Intervenidas.
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: 85%
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 95%
- Fuente: Informe Trimestral de Seguimiento
- Frecuencia de Medición: Trimestral
- Responsable: Director/a Nacional de Formación y Voluntariado
- Alcance de la medición: A nivel de Comunidad y consolidado por país.

Objetivo: Desarrollar Programas y Proyectos Sostenibles

- Métrica: Permanencia del Proyecto en el Tiempo. Una medida de valoración de la sostenibilidad de una iniciativa comunitaria es su permanencia a través del tiempo. Los programas y proyectos que se implementen deben poder sostenerse

a lo largo del tiempo y marchar con poco o nulo acompañamiento de la organización.

- Forma de Cálculo: Tiempo de Permanencia de un proyecto posterior a su implementación
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: Al menos 1 año
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: Al menos 2 años
- Fuente: Informe Anual de Gestión
- Frecuencia de Medición: Anual
- Responsable: Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
- Alcance de la medición: A nivel de país.

Objetivo: Fomentar la Transparencia Financiera en las Comunidades

- Métrica: Porcentaje de Programas y Proyectos con rendición a la Comunidad. En el entendido de que las comunidades son pequeñas organizaciones, resulta necesario que exista un proceso de rendición de cuentas tanto a la misma comunidad como a TECHO. Lo anterior permite a la comunidad confiar en sus estructuras de organización y liderazgo y evaluar los proyectos versus su planificación previa.
- Forma de Cálculo: Programas y Proyectos Rendidos por Comunidad/ Programas y Proyectos Ejecutados en la Comunidad
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: 85%
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 95%
- Fuente: Informe Anual de Gestión
- Frecuencia de Medición: Anual
- Responsable: Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
- Alcance de la medición: A nivel de comunidad y consolidado por país.

Objetivo: Mejorar Constantemente las Economías de las Familias

- Métrica: Real vrs Planificado de Familias en Programas/Proyectos Económicos.
- Forma de Cálculo: Cantidad de Familias participando en Programas/Proyectos Económicos/ Cantidad Planificada. Esta métrica debe ser considerada a partir de los resultados del diagnóstico participativo de la comunidad y según sus necesidades puntuales.
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: 70%
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 85%
- Fuente: Informe Anual de Gestión
- Frecuencia de Medición: Anual
- Responsable: Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
- Alcance de la medición: A nivel de Comunidad.

Objetivo: Organizar Espacios de Intercambio de Experiencias Comunitarias

- Métrica: Cantidad de Espacios de Intercambio entre Comunidades a nivel Nacional/Regional. Lo espacios de intercambio de experiencias permite

interiorizar el aprendizaje y compartir nuevas experiencias y casos de éxito entre las comunidades facilitando a su vez el desarrollo de las mismas.

- Forma de Cálculo: Cantidad de Encuentros Nacionales/Regionales de Gestión Comunitaria Ejecutados en el año
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: Al menos 1 año
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: Al menos 1 año
- Fuente: Informe Anual de Gestión
- Frecuencia de Medición: Anual
- Responsable: Director/a Social Nacional
- Alcance de la medición: A nivel de país.

Objetivo: Documentar Constantemente el Desarrollo Comunitario.

- Métrica: Censos Comunitarios por Comunidad. El desarrollo comunitario alcanzado debe reflejarse en las estadísticas de la comunidad que se miden por medio de los Censos Comunitarios. En dichos levantamientos de información se reflejan factores como crecimiento del barrio, cantidad de familias, niveles de desempleo, nivel de crecimiento económico, nivel educacional, entre otro, documentando el crecimiento de la comunidad de forma cuantitativa.
- Forma de Cálculo: Cantidad de Comunidades con Censo Comunitario Actualizado/Cantidad de Comunidades Intervenidas. En aquellas comunidades que no cuentan con estructuras para el levantamiento de Censos Formales se puede implementar como primer acercamiento la Encuesta de Caracterización de Hogares de TECHO.
- Meta:
 - Para Mesas de Trabajo con 1 año: 75%
 - Para Mesas de Trabajo con más de 1 año: 85%
- Fuente: Informe Anual de Gestión
- Frecuencia de Medición: Anual
- Responsable: Director/a Social Nacional
- Alcance de la medición: A nivel de país.

Definición de Iniciativas:

A continuación se definen las principales iniciativas para alcanzar los objetivos propuestos. Es importante mencionar que algunas de las iniciativas tienen impacto en más de algún objetivo y por lo tanto contribuyen al fortalecimiento y cumplimiento de la estrategia definida.

Tabla 3: Iniciativas Propuestas

Iniciativa	Objetivo que impacta
Programa de Formación de Líderes	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar Identidad Comunitaria• Alcanzar Liderazgos Representativos y Validados• Promover Constantemente la Comunicación Comunitaria• Alcanzar Organizaciones Comunitarias Estables
Diseño del Modelo de Comunicación Comunitaria	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar la participación comunitaria• Promover Constantemente la Comunicación Comunitaria
Plan de Mapeo de Redes Locales y Nacionales	<ul style="list-style-type: none">• Vincular Comunidades a Redes Formales de Apoyo
Plan Anual de Nivelación en Educación y Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar Capacidades Individuales de Educación y Trabajo• Mejorar Constantemente las Economías de las Familias.
Talleres de Gestión y Formulación de Proyectos	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar Programas y Proyectos Sostenibles• Fomentar la Transparencia Financiera en las Comunidades.
Manual de Mesas de Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Documentar Constantemente el Desarrollo Comunitario• Desarrollar Ambiente de Confianza y Pertenencia a las Comunidades
Plan de Formación de Equipos de Comunidad	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar Ambiente de Confianza y Pertenencia a las Comunidades.• Desarrollar Equipos de Comunidad Comprometidos y Motivados• Organizar Espacios de Intercambio de Experiencias Comunitarias
Plan de Mejoramiento de Hábitat y Habitabilidad Comunitaria	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la Infraestructura Comunitaria• Implementar Soluciones de Hábitat Apropriadas.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se describe cada una de las iniciativas:

1. Programa de Formación a Líderes: La parte más importante del trabajo en la organización la forman los líderes comunitarios. Por tal motivo es fundamental generar espacios en los cuales se pueden brindar herramientas para el desarrollo de los mismos. El programa de Formación de Líderes deberá comprender distintas temáticas que permitan que los líderes comunitarios e integrantes de las mesas de trabajo fortalezcan su liderazgo y contribuyan de manera significativa al desarrollo comunitario. Entre los temas claves y mínimos que deberá comprender el plan de formación están:

- Liderazgo Comunitario (Expresión Oral, Capacidad de Escucha, Gestión de Conflictos, representatividad comunitaria, entre otros.)
- Importancia, desarrollo y fomento de Identidad Comunitaria
- Herramientas de Comunicación Comunitaria (Comunicación Asertiva dirigida a Comunidades y Estrategias de difusión y convocatoria)
- Herramientas de Implementación de Proyectos de Impacto Social
- Incidencia Política.

El diseño de un modelo mínimo de formación a líderes puede ser elaborado desde la Oficina Central de la organización como un programa en módulos de forma interactiva para ser utilizado por las oficinas locales. Los módulos básicos deberán contener los temas descritos anteriormente y según en contexto de país se podrán definir módulos especializados con temáticas concretas del país y la comunidad según dichas necesidades. Esta iniciativa debe ser ejecutada desde la Oficina Central y planificada y comunicada a cada uno de los países.

2. Diseño del Modelo de Comunicación Comunitaria: TECHO como organización presente en 19 países de Latinoamérica y en constante trabajo con las comunidades de dichos países cuenta con la experiencia y conocimiento necesario para el diseño de un modelo de comunicación orientado a incrementar la participación comunitaria y mejorar la comunicación. Como actores de cambio en las comunidades, se ha estudiado con detalle los procesos psicosociales y de transformación por los que pasan las comunidades y resulta entonces necesario diseñar un modelo que permita a la organización y a los líderes comunitarios impactar a la comunidad como una unidad y no como una fracción de la misma. De igual forma, el modelo deberá sugerir y proponer herramientas sencillas para que los líderes y representantes comunitarios puedan a su vez transmitir su gestión hacia todos los integrantes de la comunidad. Esta iniciativa debe ser liderada desde Oficina Central y entregada a cada oficina local para su implementación.

3. Plan de Mapeo de Redes Locales y Nacionales: La identificación de las diferentes redes que pueden impactar el trabajo de la organización requiere de una planificación organizada a nivel nacional. Es fundamental identificar la mayor cantidad de redes presentes y activas a nivel nacional y sus principales características con el objetivo de poder vincular a las comunidades a las mismas. Entre las principales características deben estar:

- Nombre de la Red
- Tipo de Red: Privada/Pública
- Presencia Territorial: Descripción de en qué territorio trabaja.
- Misión, Visión y Objetivos de la Red: Declaración de Misión, Visión y Objetivos para la identificación de las problemáticas que trabaja.

Dicho plan de mapeo no debe limitarse a la identificación de las redes, sino al contacto y presentación ante las mismas por parte de cada una de las oficinas locales de TECHO en los países. El objetivo final es poder conocer de forma profunda a estos actores y que ellos a su vez conozcan el trabajo de la organización en las Comunidades locales tratando de sumar a más actores en la búsqueda conjunta y promoción del desarrollo comunitario. Esta iniciativa debe ser aplicada en todos los niveles de la organización: Desde Oficina Central para el mapeo de redes internacionales y oportunidades de trabajo en conjunto, desde los liderazgos de las oficinas nacionales para la identificación de redes adicionales con presencia nacional y desde las comunidades para el mapeo de las redes presentes (activas/inactivas) en el espacio comunitario.

4. Plan Anual de Nivelación en Educación y Trabajo: Con el objetivo de desarrollar capacidades individuales y mejorar las economías de las familias es necesario levantar inicialmente un diagnóstico de las condiciones de educación y trabajo en cada una de las comunidades a nivel local. Una vez identificadas estas condiciones a partir de Censos, encuestas o diagnósticos, se deberá definir en conjunto con las comunidades las iniciativas que más se adecuen a los contextos locales para la nivelación en educación y trabajo. Dichas acciones podrían incluir la vinculación de la comunidad a programas de becas en educación, capacitación de oficios o reforzamiento escolar así como la promoción del aprendizaje de nuevos oficios mediante talleres de emprendimiento o talleres de aprendizaje popular impartidos por la misma comunidad. Esta iniciativa deberá implementarse a nivel comunitario a inicio de cada año para poder incluir el presupuesto necesario en las planificaciones de la organización. Se deberá promover que al menos el 70% de los costos de dicho plan provengan de la organización de la comunidad, actores externos, redes o enlaces a becas y otros programas de financiamiento. El restante 30% deberá ser solicitado mediante un formulario de solicitud de financiamiento hacia la organización que permita a la comunidad fortalecer su proceso de auto-gestión. Las oficinas locales deberán asignar un presupuesto anual para este plan según el contexto de las comunidades con las que se trabaja en dicho territorio.

5. Talleres de Gestión y Formulación de Proyectos: Previo a la implementación de cualquier iniciativa comunitaria, TECHO debe asegurar que los integrantes de la comunidad a cargo de la implementación cuenten con las herramientas básicas de Gestión y Formulación de Proyectos. Por tal motivo es fundamental el diseño de herramientas de formulación de proyectos que consideren las

principales limitantes y/o restricciones con las que se enfrentan dichas comunidades. Los talleres de gestión y formulación de Proyectos además de proveer de material y herramientas básicas (formatos modelos, metodologías, ejemplos, entre otros) deben ser impartidos en módulos y con un lenguaje sencillo y metodología dinámica que permita interiorizar el aprendizaje en los grupos. Esta iniciativa deberá ser liderada desde Oficina Central y entregada a las oficinas locales para su implementación.

- 6. Manual de Mesas de Trabajo:** Con el fin de fortalecer el vínculo que se crea entre las comunidades y los voluntarios en el proceso transformativo de desarrollo comunitario es fundamental documentar la evolución de las mesas de trabajo. Dicha evolución se puede documentar mediante un manual de mesas de trabajo que provea de herramientas tanto a líderes y voluntarios para la ejecución de cada mesa de trabajo o espacio comunitario. Dicho manual debe contener herramientas como:
- Cuaderno del Coordinador de Mesa de Trabajo: Material Didáctico que facilite al Voluntario Coordinador de Mesas de Trabajo guiar las actividades que se desarrollan en las Mesas de Trabajo y documentar los avances con formatos de actas y asistencias, formatos de avances mensuales y espacios motivacionales.
 - Cuaderno de Líderes Comunitarios: Material Didáctico que permita que los líderes comunitarios registren sus avances y motivaciones durante la mesa de trabajo así como sus metas y logros a lo largo del proceso de desarrollo comunitario a los equipos de voluntarios.

Dicho manual deberá ser desarrollado desde la Oficina Central y estandarizado como un documento institucional para ser entregado en la implementación a las Direcciones de Gestión Comunitaria por país.

- 7. Plan de Formación de Equipos de Comunidad:** Se deberá diseñar un plan formativo que permita fortalecer el trabajo voluntario que se desarrolla en las comunidades. Dicho plan deberá incluir la planificación de espacios de intercambio entre líderes y voluntarios así como un calendario de charlas, debates y capacitaciones mensuales. Al mismo tiempo que se fortalece el trabajo comunitario, se mejora el vínculo entre voluntarios, comunidades y organización. En dicho plan se deberán incluir videos formativos y reflexivos que pueden ser elaborados a partir de la experiencia recolectada en los equipos de Oficina Central y en casos de éxitos de la organización en otros países. Se pretende que el Plan de Formación comprenda una línea base mínima de fácil comunicación en los equipos locales mediante videos interactivos, lecturas y reflexiones guiadas. Esta iniciativa deberá ser liderada desde Oficina Central y comunicada para su implementación a cada país.
- 8. Plan de Mejoramiento de Hábitat y Habitabilidad Comunitaria:** Partiendo de que las condiciones comunitarias son distintas por comunidad y por país es fundamental realizar en primera instancia un diagnóstico de las condiciones de hábitat y habitabilidad comunitaria tomando como base la información de la encuesta de caracterización de hogares que realiza la organización. A partir de ahí, se identificarán las prioridades comunitarias en cuanto a infraestructura individual y/o colectiva y se proyectarán iniciativas y soluciones concretas de infraestructura por comunidad. emprendimiento o talleres de aprendizaje popular

impartidos por la misma comunidad. Esta iniciativa deberá gestionarse a nivel comunitario a inicio de cada año para poder incluir el presupuesto necesario en las planificaciones de la organización. Se deberá promover que al menos el 70% de los costos provengan de la organización de la comunidad, actores externos o redes. El restante 30% deberá ser solicitado mediante un formulario de solicitud de financiamiento hacia la organización que permita a la comunidad fortalecer su proceso de auto-gestión. Las oficinas locales deberán asignar un presupuesto anual para este plan según el contexto de las comunidades con las que se trabaja en dicho territorio.

Con el fin de profundizar en la priorización de las iniciativas; se presenta a continuación una matriz de impacto versus dificultad que permite definir la prioridad que se le debe asignar a cada iniciativa tomando en consideración su dificultad de implementación:

Ilustración 8: Matriz Impacto vrs Dificultad



Fuente: Elaboración Propia

La organización deberá entonces priorizar la implementación de las iniciativas de mayor impacto y baja dificultad; estas iniciativas permitirán obtener resultados rápidos en la estrategia con menor esfuerzo en comparación a las otras iniciativas. Posterior a esto, se deberá conformar equipos de trabajo para dedicar mayor tiempo y preparación en las iniciativas de alto impacto y alta dificultad. Posteriormente, continuar con la implementación de las iniciativas de bajo impacto y baja dificultad que a pesar de tener un impacto menor influyen en alcanzar los objetivos. Finalmente se deberá valorar la implementación de la iniciativa de bajo impacto y alta dificultad según las prioridades de la organización y de los equipos regionales.

Plan de Comunicación:

Actualmente es fundamental el desarrollo de iniciativas de comunicación al interior de las organizaciones ante posibles cambios, sobre todo cuando se trata de un cambio como el que representa la implementación del Cuadro de Mando Integral dentro de una organización.

Los principales objetivos del plan de comunicación son:

- Lograr que el personal contratado interno de la organización y en las oficinas locales entienda que es el Cuadro de Mando Integral y cómo se pueden beneficiar del mismo.
- Lograr que los voluntarios de la organización entienda que es el Cuadro de Mando Integral y cómo se pueden beneficiar del mismo.
- Lograr que las comunidades en las cuales trabaja la organización entienda que es el Cuadro de Mando Integral y cómo se pueden beneficiar del mismo.
- Promover el uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta clave para la ejecución de la estrategia y como sistema de medición.
- Alinear los distintos actores (profesionales, voluntarios y comunidades) a la estrategia de Implementación de la Gestión Comunitaria.
- Dar a conocer los objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas para la implementación de la estrategia de Gestión Comunitaria.

A continuación se presenta una propuesta del plan comunicacional de la organización dirigido hacia la Dirección Nacional de Gestión Comunitaria, Voluntarios de la Organización y Comunidades con la que TECHO trabaja:

Ilustración 9: Plan de Comunicación Propuesto

Audiencia Objetivo	Mensajes Claves	Herramienta/Materiales	Frecuencia/ Disponibilidad	Responsable
Directores Nacionales de Gestión Comunitaria	Aplicación del Cuadro de Mando Integral	Videoconferencias de Capacitación	Una por Director Nacional	Director/a Regional de Gestión Comunitaria
	Cómo implementar el Cuadro de Mando Integral	Sitio Web Interno con los materiales	Diario- Disponible Online	Director/a Regional de Comunicación
	Qué es el Cuadro de Mando Integral	Video de Capacitación para Directores	Diario- Disponible Online	Director/a Regional de Gestión Comunitaria
Voluntarios de Gestión Comunitaria	Aplicación del Cuadro de Mando Integral	Jornadas de Capacitaciones Presenciales	Quincenalmente	Director/a Nacional de Gestión Comunitaria
	Cómo implementar el Cuadro de Mando Integral	Sitio Web Interno con los materiales	Diario- Disponible Online	Director/a Nacional de Comunicación
	Cómo implementar el Cuadro de Mando Integral	Video de Capacitación para Voluntarios	Diario- Disponible Online	Director/a Regional de Gestión Comunitaria
Comunidades	Aplicación del Cuadro de Mando Integral	Jornadas de Capacitaciones Presenciales	Tres por cada Comunidad	Coordinador/a de Mesa de Trabajo
	Qué es el Cuadro de Mando Integral	Infografías	20 Infografías por Mesa de Trabajo	Director/a Regional de Comunicación
	Cómo implementar el Cuadro de Mando Integral	Material para las comunidades	20 Kits por Mesa de Trabajo	Director/a Regional de Gestión Comunitaria

Fuente: Elaboración Propia

Para ampliar un poco respecto al plan de comunicación, se detallan cada una de las actividades propuestas:

Audiencia Objetivo: Directores Nacionales de Gestión Comunitaria

- Videoconferencias de Capacitación: Se propone generar un espacio directo con cada uno de los directores nacionales de Gestión Comunitaria para explicar el objetivo del cuadro de mando integral y poder resolver consultas o dudas puntuales.
- Sitio Web Interno con los Materiales: Con el apoyo del equipo regional de Comunicaciones, se propone el desarrollo de un Sitio Web que contenga todos los materiales y guías que expliquen cada una de las iniciativas e indicadores propuestos.
- Video de Capacitación para Directores: Considerando la posible rotación de personal tanto en las direcciones de gestión comunitaria como en los equipos locales y con el objetivo de registrar y documentar el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral, se propone la elaboración de un Video de Capacitación dirigido a los Directores Nacionales para reforzar los conceptos claves en la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Audiencia Objetivo: Voluntarios de Gestión Comunitaria

- Jornada de Capacitaciones Presenciales: Se propone realizar quincenalmente jornadas de capacitación dirigidas a todos los voluntarios que formen parte del equipo de Gestión Comunitaria. En una primera instancia de capacitación se deberá explicar el Cuadro de Mando Integral haciendo énfasis en los beneficios de su implementación y profundizando en las iniciativas para su cumplimiento. En siguientes instancias, se deberán abordar dudas y situaciones que se hayan presentado con los equipos locales y que pongan en dificultad la implementación del mismo con el fin de encontrar y proponer soluciones de forma colectiva en los equipos nacionales.
- Sitio Web Interno con los materiales: De forma diferenciada al Sitio Web para directores, se propone el desarrollo de un sitio web para voluntarios donde puedan encontrar material para el seguimiento de la implementación del Cuadro de Mando Integral en sus respectivas mesas de trabajo. Dicho material puede ser: planillas de seguimiento de indicadores, cortos videos explicativos, material para la implementación de las iniciativas entre otros. Es importante mencionar que dicho sitio web debe diseñarse de forma interactiva y en un lenguaje sencillo y apropiado para motivar a los voluntarios a su implementación.
- Video de Capacitación para Voluntarios: Se propone grabar una serie de videos cortos, cada uno explicando las iniciativas propuestas y ofreciendo a los voluntarios consejos para su implementación y situaciones de éxito donde se hayan implementado algunas de estas iniciativas.

Audiencia Objetivo: Comunidades

- Jornada de Capacitaciones Presenciales: Se propone que cada Coordinador de Mesa de Trabajo coordine con sus equipos locales jornadas de capacitación en cada equipo para explicar el cuadro de mando integral y su implementación a las Comunidades. En esta actividad es muy importante el diseño de una metodología y lenguaje apropiado para que el Cuadro de Mando Integral sea bien recibido en las comunidades.

- Infografías: Diseño de Material Gráfico para ser utilizado en las Casas Comunitarias y otros espacios físicos que sean de acceso para los integrantes de las comunidades que forman parte de las mesas de trabajo. La infografía deberá contener el siguiente mensaje: Qué es el cuadro de mando integral, sus beneficios e iniciativas para implementarlo.
- Material para las Comunidades: Elaborar un kit comunitario con los materiales de las iniciativas como manera de poner a disposición de las comunidades todas las herramientas básicas para el desarrollo de las iniciativas propuestas.

Impacto de la Implementación:

Con el objetivo de evaluar la factibilidad de la implementación del Cuadro de Mando Integral, se debe considerar el costo-beneficio de dicha implementación frente al cumplimiento de los objetivos y visión de la Organización.

A continuación se detallan los montos relacionados a los distintos costos para la implementación de las iniciativas detalladas anteriormente:

Tabla 4: Costos de Implementación

Tipo de Costo	Monto Aproximado por País
Costos de Imprenta ¹³	CLP 2.225.300
Costos de Materiales de Librería ¹⁴	CLP 232.000
Viáticos Varios por Movilización ¹⁵	CLP 6.250.000
Alimentación	CLP 1.500.000
Financiamiento de Programas y Proyectos ¹⁶	CLP 212.500.000
	CLP 222.707.300

Fuente: Elaboración Propia

Los montos se obtuvieron de cotizaciones y estimaciones para iniciativas similares. Son montos anuales por país tomando como referencia Chile como uno de los países donde la Organización está presente en más comunidades (225 comunidades) y uno de los países más caros de Latinoamérica.

Los principales costos de implementación de dicho modelo están relacionados a la gestión del cambio dentro de la organización y diseño de materiales y metodologías que se pueden elaborar desde Oficina Central con el equipo de profesionales contratados y voluntarios y pasantes de la Organización. Además es importante mencionar que el tamaño y presencia de la Organización permite acceder a precios favorables por convenios con otras empresas e incluso a donación de servicios y productos por parte de socios estratégicos de TECHO que pueden reducir significativamente el costo de implementación de este modelo. Entre los principales costos que pueden ser asumidos por los profesionales de la oficina central, se encuentran:

¹³ Ver Anexo 6: Cotización Imprenta

¹⁴ Ver Anexo 7: Planificación Costos de Librería.

¹⁵ Se tomaron como referencia valores históricos unitarios de actividades de mapeos de redes.

¹⁶ Se toma como referencia valores históricos de implementación de programas de educación e infraestructura en Chile: Educación (\$250.000 por programa);Infraestructura (\$300.000 por programa)

- Diseño del Programa de Formación a Líderes: Desarrollado por los profesionales del Centro de Investigación Social y Gestión Comunitaria de TECHO Oficina Central.
- Diseño del Modelo de Comunicación Comunitaria: Desarrollado por el equipo de Comunicación de TECHO Oficina Central.
- Plan Anual de Nivelación en Educación y Trabajo: Estructurado por el equipo de Gestión Comunitaria de TECHO Oficina Central en conjunto con los equipos locales.
- Diseño de Material para Talleres de Gestión y Formulación de Proyectos y Diseño de los Manuales de Mesas de Trabajo: Contenido formulado por el equipo Nacional de Gestión Comunitaria y Diseño elaborado por el Jefe de Publicidad, Creatividad y Diseño de Oficina Central.
- Definición de Base Mínima para el Plan de Formación de Equipos de Comunidad: Elaborado por el equipo de Formación y Voluntariado de Oficina Central.
- Definición de estructura del Plan de Hábitat y Habitabilidad: Elaborado por el equipo de Desarrollo del Hábitat de Oficina Central en conjunto con los equipos locales en cada país.

El costo estimado de implementación de dicho modelo por país alcanza los \$222.707.300 (CLP-Pesos Chilenos) por año. Considerando una tasa de conversión de 650 Pesos Chilenos por Dólar Estadounidense el presupuesto alcanzaría los **US\$342.627 dólares**.

En cuanto a los beneficios de la implementación de este modelo en las comunidades, el mismo impacta positivamente el desarrollo comunitario desde distintos focos de acción. Tomando como referencia algunos modelos de iniciativas comunitarias exitosas que TECHO ha desarrollado, el impacto promedio es:

- Mejoramiento en la Economía Familiar en al menos un 15%
- Reducción de Déficit Habitacional al menos un 15%.
- Mejoramiento de Indicadores Educativos y Laborales en al menos 35%.
- Desarrollo Integral de Líderes y Organizaciones Comunitarias en un 60%.

Lo anterior nos permite afirmar que el modelo de implementación de la estrategia de Gestión Comunitaria es un modelo de bajo costo de implementación y alto impacto. La referencia histórica de implementación de iniciativas comunitarias de la organización permite afirmar que el fracaso de las mismas se debe principalmente a fallas en cuanto a la planificación previa, alineación de los actores claves y la falta de un modelo claro y simple de implementar en los países. A partir de los datos presentados anteriormente y tomando como impacto únicamente el incremento del 15% de las economías de las familias se obtiene una cuantificación del beneficio en \$ 258.472.500 (Considerando el salario mínimo chileno- \$240.000; cantidad de familias promedio por comunidad y comunidades con las que trabaja TECHO-Chile); lo anterior equivale a **US\$ 397.650 dólares**.

Esto nos indica un 18% de rendimiento mínimo de la implementación del modelo siendo altamente factible para las comunidades beneficiadas la implementación de este modelo.

Conclusiones

A partir de lo analizado en el presente informe, se puede concluir lo siguiente:

- Considerando la estructura organizacional de TECHO y la cantidad de países en los cuales trabaja la organización, se torna crítico la correcta definición de indicadores e iniciativas que impacten directamente la consecución de los objetivos estratégicos. Sin esto, se dificulta la estandarización del modelo de trabajo en los países y por ende el monitoreo y logro de objetivos en las oficinas locales.
- En el caso particular de la Gestión Comunitaria para TECHO, la perspectiva prioritaria y que guía todo el trabajo de la organización es la que corresponde a las Comunidades Vulneradas y no la perspectiva financiera. Si bien, el trabajo de la organización depende de un flujo económico estable, la razón de ser de la misma es el trabajo que se realiza en conjunto con las comunidades y a partir de las necesidades identificadas con ellos.
- Entre los objetivos estratégicos de la organización, es importante mencionar el desarrollo de equipos comprometidos y motivados, la creación de espacios de crecimiento y el desarrollo de un ambiente de confianza y pertenencia como objetivos transversales a todas las perspectivas y fundamentales para el cumplimiento de la estrategia. El modelo de trabajo de la organización promueve el voluntariado como base de la intervención en las comunidades y por ende de la gestión comunitaria.
- Los objetivos de la gestión comunitaria y sus perspectivas están muy interrelacionados entre sí. Esto conlleva a que el impacto positivo en uno de los objetivos impacte a su vez muchos otros objetivos conduciendo de forma positiva al logro de la estrategia. Misma situación acontece cuando alguno de los objetivos se ve impactado negativamente teniendo consecuencias en los otros.
- Debido a los diferentes contextos en que se desarrollan las comunidades en los 19 países donde está presente la organización y el nivel de consolidación en que se encuentra cada mesa de trabajo, resulta fundamental definir métricas diferenciadas según la antigüedad de las mesas de trabajo: Menos de un año o Más de un año.
- Considerando el rol primordial que se pretende dar a las comunidades como gestoras de su desarrollo, las métricas deben responder a las necesidades identificadas y priorizadas por las comunidades mediante los diagnósticos participativos. El trabajo de Gestión Comunitaria de la organización debe responder únicamente a las necesidades de la comunidad y no a modelos predefinidos.
- La definición de metas por comunidad deberá aproximarse a lo propuesto por el modelo. Sin embargo, las comunidades como parte de su proceso de desarrollo pueden establecer nuevas metas según el reconocimiento de sus capacidades o condiciones/situaciones particulares de la comunidad.
- Con el fin de alcanzar el cumplimiento de la estrategia, se proponen ocho iniciativas que deberán ser desarrolladas desde la Oficina Central en conjunto con otros equipos como: Comunicación, Formación y Voluntariado y el Centro de Investigación Social. Se pretende que dichas iniciativas sean de fácil implementación hacia voluntarios y comunidades y que sean replicables en el tiempo.

- Asimismo, se debe considerar un plan de comunicación para transmitir en los equipos locales y comunidades el Modelo Propuesto a través del Cuadro de Mando Integral y las iniciativas sugeridas. En este plan de comunicación se plantean las siguientes audiencias objetivos: Directores Nacionales de Gestión Comunitaria, Voluntarios de Gestión Comunitaria y Comunidades.
- El costo total de implementación del Modelo por país por año alcanza los 342.627 dólares considerando algunas actividades que pueden realizarse sin costos adicionales. El beneficio de implementación del modelo alcanza los 397.650 dólares, tomando como referencia única el impacto en las economías de las familias. Estos datos fueron calculados tomando como referencia la intervención actual de TECHO Chile (220 comunidades) y el costo de vida de Chile. El rendimiento de la implementación de este modelo es de un 18%.
- Con el objetivo de lograr la sostenibilidad del mismo, debe ser incorporado en el modelo de trabajo corporativo de la organización y debe ser considerado como la matriz de control de gestión de cada uno de los países en los cuales se encuentra la organización; de tal forma que el mismo sea transversal a través de los años e independiente de la rotación del personal.

Glosario

- **Asentamiento:** Grupo de 8 o más familias que viven en un terreno que posee una situación irregular en términos legales y que al menos tiene la falta de acceso formal de un servicio básico.
- **Gestión Comunitaria:** Área de TECHO que promueve el desarrollo comunitario a partir del empoderamiento de líderes y vecinos y la identificación de las problemáticas locales mediante diagnósticos participativos.
- **Cuadro de Mando Integral:** Herramienta Diseñada por Robert Kaplan y David Norton como un sistema de administración para la ventaja competitiva.
- **Mesa de Trabajo:** Instancia Semanal de Reunión y Diálogo entre líderes comunitarios y voluntarios a partir de la cual se identifican las necesidades prioritarias y se desarrollan programas para enfrentarlas

Bibliografía

- Arriagada, I., Miranda, F., & Pávez, T. (2004). Lineamientos de Acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. *Manuales- División de Desarrollo Social CEPAL*, 100.
- Carreras, I., Iglesias, M., & Sureda, M. (2011). *Liderazgo Orientado a Resultados en las ONG: Estrategía, Sistemas de Medición y Cuadros de Mando*. España: Publicaciones ESADE- Instituto de Innovación Social.
- Cohen, E., & Martínez, R. (2011). Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. *Manuales- División de Desarrollo Social CEPAL*, 173.
- González Quintana, M., & Cañadas Molina, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 27.
- KAPLAN, R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*, 37.
- Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard: Step by Step*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Retolaza, J. L., Torres Pruñonosa, J., & San-Jose, L. (2012). El Cuadro de Mando Integral en las Entidades No Lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 18.
- TECHO. (2014). *Manual para el Diseño de Programas*. Santiago.
- TECHO. (2014). *Marco Institucional de los Programas y Proyectos de TECHO*. Santiago.
- TECHO. (2014). *Qué es TECHO?* Obtenido de Sitio Web de: TECHO: www.techo.org
- TECHO. (2014). *Site Equipos de Comunidad*. Obtenido de <http://www.techo.org/edc>

Anexos

Anexo 1: Antecedentes de TECHO

TECHO nace en 1997 bajo el nombre de “Un Techo para mi País” en Chile a partir del deseo de un grupo de jóvenes universitarios de trabajar por superar la situación de pobreza en la que vivían miles de personas en su país. El sentido de urgencia en los asentamientos los movilizó masivamente a construir viviendas de emergencia en conjunto con las familias que vivían en condiciones inaceptables y a volcar su energía en busca de soluciones concretas a las problemáticas que las comunidades afrontaban cada día.

Esta iniciativa se convirtió en un desafío institucional que hoy se comparte en todo el continente. Desde sus inicios en Chile, seguido por El Salvador y Perú, la organización emprendió su expansión por el continente. Luego de 17 años de trabajo, la organización mantiene operación en terreno en 19 países y cuenta con 2 oficinas de recaudación de fondos en EEUU y Europa.

En el año 2005, la organización postula a un fondo de 3.5 millones de dólares del Banco Interamericano de Desarrollo para ejecutarse durante 4 años a partir del 2006. En ese momento la organización contaba con actividades de Habilitación Social en Chile y Mesas de Trabajo e Uruguay y Colombia.

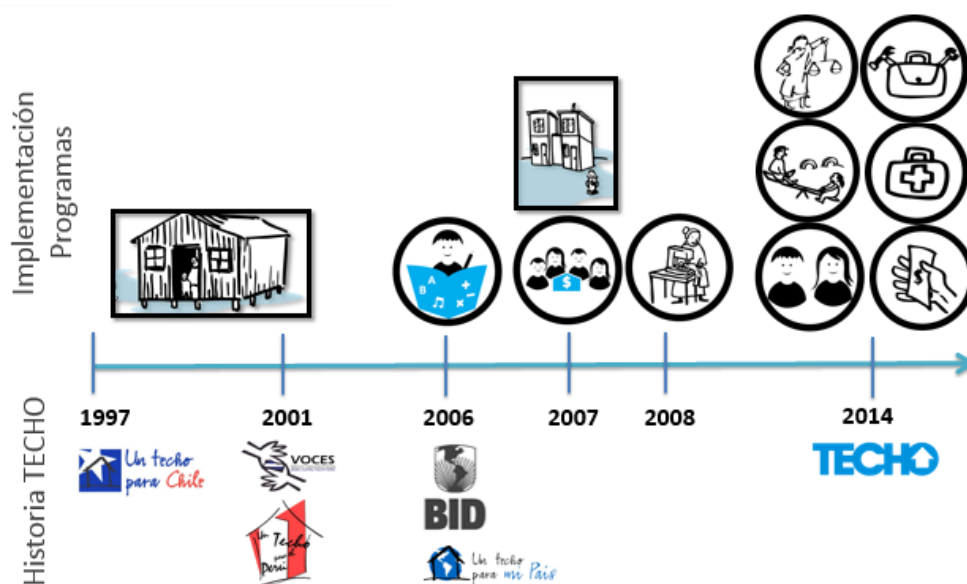
A partir de la obtención del fondo, se focalizó el trabajo comunitario en Uruguay, Colombia, Perú, Argentina, El Salvador y México. En una evaluación intermedia realizada en el 2008, se decide extender el proyecto para ejecutarse en 2 años más debido a que para cumplir los objetivos del fondos se requerían 2 años adicionales con el fin de fortalecer el cumplimiento de los objetivos del fondo.

En el año 2010, la organización emprende un cambio institucional de “Un Techo para mi País” a “TECHO”, motivado principalmente por la necesidad de consolidación donde la gestión, impacto y desarrollo comunitario tome un rol protagónico en el modelo de trabajo. A partir de ahí la organización ha trabajado un proceso de cambio y reenfoque centrado en tres ejes: modelo de intervención, gestión social de proyectos y estructura organizacional.

Posterior a la ejecución del fondo, se inició el trabajo en Costa Rica y Haití en el 2010, seguido de Guatemala, Nicaragua y Paraguay en el 2012, Brasil en el 2013 y finalmente Republica Dominicana y Venezuela en el 2014. La postulación al fondo del BID, impulsó el interés de otras organizaciones gestoras de fondo para apoyar el trabajo de la organización en las comunidades y obligó a la organización al registro de la información de las actividades en campo para la correcta rendición de fondos internacionales y transparencia hacia el público externo.

Finalmente, la diversificación de las iniciativas comunitarias ha generado dificultad en cuanto al seguimiento de los mismos. Como medida para solucionar esta situación, en el 2014 se definieron los objetivos de la gestión comunitaria. De esta manera, comenzó el proceso de estandarización hacia estrategias de programas y proyectos mediante la elaboración del marco institucional de programas y proyectos.

Ilustración 10: Infografía Antecedentes de TECHO



Fuente: TECHO

Anexo 2: Fines de la Gestión Comunitaria

1. Fortalecimiento de Capacidades Comunitarias

- **Identidad:** Características culturales propias de un núcleo de personas cohesionado, mediadas por interrelaciones constantes entre ellos y la sociedad.
- **Participación y Organización:** Proceso de reflexión y acción que emprende un grupo social a través del involucramiento en la gestión y en la toma de decisiones en pro de objetivos comunes.
- **Autogestión:** Conjunto de capacidades comunitarias que permiten la satisfacción de intereses y objetivos colectivos a través de procesos autónomos y conscientes, de participación, organización y activación de redes internas o vinculación a redes externas para mejorar la calidad de vida de la comunidad.
- **Trabajo en Red:** se refiere al desarrollo de relaciones personales o institucionales, internas y externas a la comunidad, cuyos vínculos fortalecen la identidad, la organización y las capacidades de autogestión.

2. Satisfacción de Necesidades de Hábitat y Habitabilidad

- **Hábitat:** Referente al territorio (lugar) y conjunto de sus atributos que conforman el espacio físico que ocupa el grupo social. Este lugar debe presentar condiciones apropiadas conformadas a través de proyectos que permitan a este grupo social desenvolverse de manera adecuada en un entorno socioeconómico, cultural, ambiental; que se encuentra en constante transformación y que puede ser modificado por la acción de los seres humanos y/o la naturaleza.
- **Habitabilidad:** a las condiciones y capacidades mínimas que tiene que cumplir un espacio en el cual habita una persona (ya sea vivienda o edificio). Habitabilidad atiende un problema individual no colectivo

3. Promoción del Desarrollo Social y Económico

- **Desarrollo Social:** Partiendo de una visión integral sobre desarrollo, TECHO concibe por desarrollo social al proceso orientado a mejorar las condiciones de existencia (bienestar) de todas las personas, íntegramente, promoviendo el acceso a oportunidades para satisfacer sus derechos fundamentales, con especial énfasis en los derechos económicos, sociales y culturales (DESC).
- **Desarrollo Económico:** desde TECHO entendemos por desarrollo económico al proceso estimulador de la actividad productiva y la promoción de fuentes y capacidades laborales, orientadas a mejorar el bienestar económico de los habitantes de una comunidad.

Anexo 3: Integración de Objetivos Estratégicos y Fines de la Gestión Comunitaria.

La visión y misión de TECHO son un punto de referencia de lo que se quiere como organización en el futuro y la razón de ser dentro del entorno social en el que se encuentra inmersa. TECHO pretende contribuir al desarrollo de sociedades justas donde las personas puedan gozar de sus derechos y tengan acceso a las oportunidades para superar así su condición de vulnerabilidad y pobreza. Se entiende entonces como pobreza a la situación de privación del bienestar que se manifiesta desde distintas aristas, siendo éste un fenómeno multidimensional.

Dentro de este marco institucional, el Modelo de Trabajo de TECHO se sustenta en acciones integrales que fomenten la superación de la pobreza multidimensionalmente, manifestada en la vulneración de derechos, incapacidad de satisfacción de necesidades básicas, limitación de libertad, falta de oportunidades y exclusión dentro de espacios de participación y decisión en la vida civil, social, cultural y política.

Independiente de la concepción de pobreza desde su nivel más básico como alimentación, salud y vivienda, a medida que las sociedades entran en un proceso de desarrollo surgen necesidades de educación, empleo, acceso a la cultura entre otros. A partir de esto es necesario focalizar los esfuerzos en tres fines de la Gestión Comunitaria que respondan a disminuir la vulnerabilidad de cada una de las dimensiones de la pobreza aumentando las capacidades individuales y comunitarias, así como ampliar las oportunidades o alternativas de elección de las familias que viven en los asentamientos precarios.

Anexo 4: Definición de Programas y Proyectos.

- **Programa Comunitario:** Conjunto de acciones organizadas bajo una línea metodológica que responden a una problemática nacional o regional para contribuir al desarrollo de habilidades y oportunidades de los participantes del programa que les permita mejorar su calidad de vida tanto a nivel individual como colectivamente.
- **Proyecto Comunitario:** Grupo de actividades que pretenden atender una problemática o necesidad identificada por un grupo comunitario, enmarcado en un periodo de tiempo y con recursos preestablecidos.

Es decir, el proyecto se diseña bajo el contexto de una comunidad ya identificada lo cual permite que se defina; el número de beneficiarios, el tiempo de ejecución, así como el presupuesto necesario para que se lleve a cabo.

Anexo 5: Comunidades por país y antigüedad.

País	Menos de 1 año	Más de 1 año	Total
Argentina	20	111	131
Bolivia	0	12	12
Brasil	9	7	16
Chile	0	225	225
Colombia	2	54	56
Costa Rica	5	17	22
Ecuador	0	10	10
Salvador	4	21	25
Guatemala	5	23	28
Haití	0	6	6
Honduras	0	5	5
México	9	39	48
Nicaragua	3	10	13
Panamá	0	4	4
Paraguay	11	18	29
Perú	5	14	19
Rep. Dominicana	0	5	5
Uruguay	0	25	25
Venezuela	0	6	6
Total	73	612	685

* Se indican las comunidades en las cuales la organización trabaja. Información actualizada al primer semestre del 2015.

Anexo 6: Cotizaciones Imprenta.



Santiago, 22 de julio de 2015

Sres.
ANA ROSAURA PALMA
Presente

Tenemos el agrado de cotizarle(s) lo siguiente:

500 Diplomas Tamaño A4, 4/0 color \$ 80.000 + iva

12.500 Infografías Tamaño A2 4/0 color en couche de 170 grs o bond de 140 grs. \$ 970.000 + iva

2.500 Dípticos 1/2 carta cerrado impreso a 4/4 colores en couche de 170 grs \$ 210.000 + iva

1.100 Libretas Encuadernadas Tamaño A5- 30 paginas cada una (todas las paginas tienen impresión B/N- Solo la portada es a colores) \$ 610.000 + iva

Valores más IVA

Forma de Pago: Contado

Plazo de Entrega: A convenir.

Validez del Presupuesto: 10 días.

Datos para Emisión de orden de compra.

IMPRESA MMG S.A.

IMPRESOS

RUT: 76.281.107-3

TOCORNAL # 1912 FONOS: 25548531 / 25518212 / 25513167

imprentammg@gmail.com - www.imprentammg.cl

Anexo 7: Planificación Costos de Librería

Costos de Materiales de Librería	Precio Unitario	Valor Total
200 Papelografos	200	\$ 40.000,00
40 Marcadores	300	\$ 12.000,00
200 Libretas de Notas	800	\$ 160.000,00
200 Lapices	100	\$ 20.000,00