

FH



“50 por 50”

Prepararnos para nuestros próximos 50 años
de impacto

Preguntas frecuentes

Un mundo donde cada persona tenga un lugar digno para vivir



Construir más y mejores viviendas

Mejorar las condiciones de vivienda para 3 millones de personas mediante nuevas construcciones y mejoramientos de vivienda.

- Escalar innovaciones en construcción, reparación y mejoramiento de vivienda.
- Ampliar la integración de la eficiencia energética y las estrategias de resiliencia climática.
- Fortalecer la posición de Hábitat en resiliencia y recuperación ante desastres.



Transformar los sistemas de vivienda

Contribuir a mejorar el desempeño de los mercados de vivienda que benefician a 14 millones de personas.

- Mejorar el acceso a financiamiento de vivienda.
- Probar y escalar innovaciones de productos y servicios que ayuden a los mercados de vivienda a construir más y mejor.

Contribuir a cambios en políticas que favorezcan el acceso a una vivienda asequible de calidad para 30 millones de personas.

- Acelerar la incidencia liderada a nivel local alrededor de prioridades políticas coordinadas.
- Invertir en investigación para aumentar nuestra influencia a través de datos y evidencia.



Inspira la acción en favor de la vivienda

Movilizar a 3 millones de personas y activar un compromiso más profundo en temas de vivienda.

- Ampliar y profundizar el voluntariado local.
- Aumentar la comprensión de las contribuciones de la vivienda a la salud, la educación, la equidad y los resultados económicos.

Demostrar la oportunidad de escalar el impacto en la red internacional

Desarrollar las capacidades clave

- Armonizar nuestro enfoque programático, incluyendo nuestros compromisos con el desarrollo centrado en las personas y el empoderamiento comunitario.
- Fortalecer el liderazgo de la red, incluidos los miembros de consejos, los directores nacionales y los directores ejecutivos.
- Estandarizar el modelo operativo básico y agilizar los procesos y la tecnología centrados en las personas en toda la red global.

Financiar la misión

- Optimizar la recaudación de fondos colaborativa e innovar en los enfoques de captación de donantes en el mercado estadounidense.
- Acelerar el crecimiento de donaciones y subvenciones significativas y transformadoras.

Fundación de fe

Elegimos la vivienda como medio para poner en acción nuestra fe cristiana porque la vivienda es la base de la salud, la educación, el bienestar, la equidad y la riqueza de las familias y comunidades. Estamos comprometidos a amar al prójimo, hacer justicia y caminar humildemente con Dios.

Glosario de términos estratégicos

Alcance: el plan estratégico no pretende abarcar todas las actividades que contribuyen al avance de la misión de Hábitat. Destaca las áreas que queremos priorizar para crecer o cambiar nuestra forma de actuar.

Áreas de enfoque estratégico: el marco estratégico incluye seis "áreas de enfoque estratégico" que identifican las grandes áreas de trabajo que nos impulsarán. Son: construir más y mejores viviendas; transformar los sistemas de vivienda, inspirar la acción en favor de la vivienda; desarrollar las capacidades clave de Hábitat; financiar la misión; y mantener nuestra fundación de fe.

Una casa: como un cambio sutil pero significativo, este marco pretende destacar la integración de las distintas formas en que trabajamos para cambiar los sistemas de vivienda. Queremos romper los núcleos en las áreas de enfoque. Así que, en lugar de "tres casas" tenemos una. Bajo el mismo techo se encuentran todas las formas en que Hábitat trabaja para lograr un mundo donde cada persona tenga un lugar digno para vivir.

Objetivos: aumentar el acceso a vivienda asequible de calidad para 50 millones de personas sería el mayor impacto durante un periodo de tres años en la historia de Hábitat. Lo haremos redoblando nuestros esfuerzos en lo que sabemos que funciona bien y probando ideas que creemos que pueden impulsar un nuevo crecimiento. Los cuatro objetivos numéricos (acumulativos a lo largo de la vida del plan) son:

- Mejorar las condiciones de vivienda para 3 millones de personas mediante nuevas construcciones y mejoramientos de vivienda.
- Contribuir a mejorar el desempeño de los mercados de vivienda que benefician a 14 millones de personas.
- Contribuir a cambios en políticas que favorezcan el acceso a una vivienda asequible de calidad para 30 millones de personas.
- Movilizar a 3 millones de personas y activar un compromiso más profundo en temas de vivienda.

Objetivos en contexto: estos objetivos introducen una forma ligeramente distinta de agrupar nuestro impacto. En nuestros reporte anuales, combinamos los dos primeros objetivos (mejoramiento de vivienda y mejorar el desempeño de los mercados de vivienda) para cuantificar nuestros esfuerzos en construcción y mejoramiento de viviendas. En el marco estratégico posicionamos nuestros programas de construcción como un áreas de enfoque independiente, haciendo hincapié en el impacto directo de la construcción de viviendas, así como en nuestra relevancia y reputación como constructores de viviendas.

Luego agrupamos los esfuerzos en mejorar los mercados de vivienda y la incidencia para cambios en políticas en el área de enfoque para transformar los sistemas de vivienda. Este enfoque resalta tanto nuestros esfuerzos prácticos de construcción como nuestra labor para crear cambios más amplios que amplíen el acceso a una vivienda asequible y de calidad.

Prioridades estratégicas: en cada área de enfoque del marco hay un conjunto de prioridades estratégicas. A cada prioridad le corresponde un "documento de trabajo" en el que se describe el alcance, los principales hitos y los indicadores clave de desempeño.

Mejores prácticas: todos tenemos que pensar en cómo nos comportamos como red colectiva: estandarizar es un paso necesario para escalar. Esto significa que reinventamos menos y adoptamos las mejores prácticas de toda la red. Al converger en torno a sistemas y procesos comunes, podemos lograr una mayor eficiencia operativa y, en última instancia, ayudar a más personas a tener acceso a una vivienda asequible.

Mantener nuestra fundación de fe: en la base del plan, hemos mantenido la fundación de fe de Hábitat. Esto se basa en el trabajo realizado en los últimos tres años para definir mejor lo que significa la identidad cristiana para nuestra organización y cómo la manifestamos en nuestro trabajo. Subraya nuestro compromiso con la justicia y la equidad de vivienda en todo lo que hacemos. Enfatizamos la equidad como elemento clave del enfoque programático que tratamos de armonizar en toda la red y la fuerza impulsora de nuestros esfuerzos para inspirar la acción en favor de la vivienda.

Alineación

¿Qué se requerirá de la red para alinearse a este plan?

Pedimos a nuestra red que alinee las estrategias actuales al nuevo plan estratégico. Esto debería ser manejable a corto plazo, ya que nuestro plan "50 por 50" mantiene características clave del marco de las "tres casas".

Hemos elaborado una plantilla y un kit de herramientas (disponibles en el Centro Internacional de Conocimiento, IKC) para ayudar a las organizaciones nacionales a alinear sus estrategias con el nuevo plan estratégico de "50 por 50". Pedimos a todas las ON que migren las estrategias existentes al formato que hemos proporcionado y que incluyan objetivos de resultados para las cuatro metas del plan. En los próximos tres años, a medida que vayamos implementando las distintas prioridades estratégicas, colaboraremos con la red en la creación conjunta de soluciones que darán forma a nuestras operaciones futuras. Cada cambio estará respaldado por planes claros de comunicación, consulta e implementación.

¿Impactará este plan a los marcos regionales?

Sí, este plan se aplica a toda nuestra red global.

Dentro de HPHI, todas las divisiones alinearán sus estrategias y planes operativos actuales al nuevo plan y marco estratégico "50 por 50".

Los marcos regionales y las estrategias nacionales también se alinearán con el plan "50 por 50" y pretendemos completar este proceso antes de que finalice este año fiscal 2025. Esto no afectará a las decisiones regionales o nacionales de tener en cuenta el contexto crítico en sus geografías, como la población meta clave y los impulsores de las necesidades de vivienda.

El plan también introduce soluciones de negocio globales que serán una prioridad estratégica para implementar de forma coherente en todas las regiones, con el fin de agilizar y estandarizar los procesos empresariales fundamentales.

Cambio

¿De qué magnitud es el cambio que representa este plan?

El plan estratégico "50 por 50" hace evolucionar lo que hacemos y cómo lo hacemos. Nuestras tres áreas de enfoque programático (construcción de viviendas, transformación de los sistemas de vivienda e inspiración para la acción en favor de la vivienda) son una continuación de las mismas líneas de negocio que hemos enfatizado desde 2012, pero con prioridades estratégicas más estrechas para impulsar el impacto en cada área.

En nuestras áreas de enfoque operacionales, muchos de los cambios en nuestra forma de trabajar se basan en iniciativas en curso o en discusión desde hace varios años, como el desarrollo de marcos estratégicos regionales, el establecimiento de nuestro Marco Programático Internacional y nuestra Teoría Internacional del Cambio. El plan estratégico "50 por 50" pretende reforzar nuestra alineación y compromiso colectivo en programas clave, avanzar hacia una programación más coherente y estándar (p. ej., armonizar nuestro enfoque programático), e identificar y ampliar de forma más rigurosa las innovaciones en la ejecución en el campo (p. ej., innovaciones en la construcción y voluntariado local).

El nuevo plan introduce cambios más significativos en el espacio operacional. Perseguimos una mayor coherencia en los procesos empresariales básicos y nos proponemos diseñar y empezar a instalar soluciones digitales comunes en la red antes de que finalice el AF27. "Unify: Forward" (Unificar: hacia adelante) transformará las operaciones de HPHI y de la red internacional mediante la estandarización de las capacidades básicas de gestión financiera y recursos humanos. Los avances en el trabajo de Recaudación de Fondos Colaborativa, que comenzó como parte del Modelo Operacional Colaborativo de EE. UU., ayudarán a reducir la competencia y la confusión de los donantes en el mercado estadounidense, permitiendo un aumento de los ingresos para toda Hábitat.

¿Qué tiene de diferente este plan estratégico?

Tres cambios importantes del plan "50 por 50" son:

1. **Alcance global:** se trata de una estrategia global diseñada para toda la red de Hábitat, incluidos los afiliados estadounidenses y las organizaciones de apoyo a afiliados, las organizaciones nacionales y HPHI.
2. **Mayor integración:** buscamos una mayor integración entre nuestras áreas de enfoque programático. El nuevo plan subraya que debemos mejorar nuestra capacidad de vincular nuestro trabajo de construcción, sistemas de mercado, incidencia y voluntariado para influir en los sistemas de vivienda y conseguir mejoras positivas, duraderas y a gran escala en el acceso a una vivienda digna. Estamos pasando de la pregunta "¿Cómo diseñamos y ampliamos nuestros proyectos de construcción?" a otra centrada en "Cuando construimos, ¿qué estamos demostrando que podría ser adoptado (y, en última instancia, escalar) por todo el sistema de vivienda?" Construimos e inspiramos a otras personas para poder contribuir a transformar los sistemas de vivienda.
3. **Centrarse en la escala:** el subtítulo de nuestro nuevo plan estratégico es "prepararnos para nuestros próximos 50 años de impacto". Para alcanzar todo nuestro potencial como red, debemos mejorar en la identificación, el desarrollo y la estandarización de enfoques exitosos para reducir la necesidad de vivienda, y escalarlos a toda nuestra red. El enfoque en la escala significa que no podemos darnos por satisfechos con la innovación

independiente en torno a nuestra red si no la aprovechamos para lograr un mayor impacto colectivo.

¿En qué se diferenciará Hábitat al final de este plan estratégico?

Si tenemos éxito, Hábitat habrá desarrollado la capacidad colectiva para impulsar cambios significativos donde trabajamos. Se nos reconocerá no solo por nuestras relaciones con la comunidad y nuestro impacto positivo en las familias a las que servimos directamente, sino también por nuestra experiencia en sistemas de vivienda, construcción energéticamente eficiente, recuperación tras catástrofes y desarrollo sostenible. Nuestra red funcionará con mayor coherencia y calidad, con el apoyo de una infraestructura digital compartida que fomente la transparencia y la colaboración. Seremos una organización de aprendizaje, que compartirá investigación y conocimientos con toda nuestra red y sus homólogos. Esto nos ayudará a ampliar las iniciativas de éxito y abrir vías para lograr un mayor impacto en los próximos años.

¿Cuál es la relación entre esta estrategia y el esfuerzo en curso para actualizar el Acuerdo de Afiliación Nacional (NAA) entre HPHI y las organizaciones nacionales?

La revisión del NAA forma parte de nuestro esfuerzo por mejorar la responsabilidad mutua entre HPHI y la red federada, así como para facilitar el tipo de acción colectiva que constituye el núcleo del nuevo plan estratégico. Este proyecto forma parte de nuestra prioridad estratégica de estandarizar nuestro modelo operativo básico.

Históricamente, el NAA se diseñó para proporcionar un nivel mínimo de alineación y desempeño dentro de la red con respecto a mitigar el riesgo para la marca, pero no facilitaba el tipo de alineación estratégica y operacional que consideramos fundamental para nuestro próximo gran paso. Las revisiones del NAA pretenden aumentar la coherencia y la calidad de la implementación del programa, al aclarar los estándares de gestión y gobernanza.

Información y recursos

¿Dónde puedo obtener más información sobre el plan estratégico?

El mejor lugar para obtener respuestas a sus preguntas es su supervisor directo o líder de división. También estamos publicando recursos en la página del Plan estratégico: "50 por 50" en InHouse y el Centro Internacional de Conocimiento (IKC), el cual puede ver aquí: [Estrategia](#).

Compromiso y participación de la red

¿Cómo ha participado la red durante este proceso?

Durante los últimos siete años, hemos trabajado en estrecha colaboración con nuestra red en EE. UU. e internacionalmente para desarrollar nuevos modelos operativos, de recaudación de fondos y de implementación de programas. El trabajo del Modelo Operacional Colaborativo en

EE. UU. y el proyecto internacional de Impacto Global 2025 fueron especialmente visibles, pero también hemos mantenido amplios debates en toda la red sobre las posibilidades de profundizar nuestro trabajo en financiamiento de vivienda, eficiencia energética, incidencia, recuperación tras catástrofes, investigación, etc., así como sobre la evolución de nuestros sistemas empresariales para la medición de programas y nuestro modelo de voluntariado de Aldea Global.

El liderazgo de HPHI se basó en estos compromisos para proponer un camino claro a seguir para la red global, el cual consolidara nuestras numerosas conversaciones en un único plan que revisamos con el Consejo de EE. UU., nuestro Consejo Asesor Estratégico Internacional y nuestra junta directiva de HPHI.

Creemos que el plan refleja los debates que hemos mantenido y ofrece una propuesta audaz para seguir evolucionando hasta convertirnos en una red cada vez más capaz de lograr un mundo donde cada persona tenga un lugar digno para vivir.

¿Cómo se involucrará la red en la implementación del plan?

Seguiremos trabajando con el Consejo Asesor Estratégico Internacional y el Consejo de EE. UU. para garantizar que la red defina planes de implementación detallados. La mayoría de las prioridades estratégicas de nuestro plan "50 por 50" requerirán una estrecha colaboración con la red para su implementación. Aunque el plan establece áreas de prioridad estratégica hasta el AF28, no expone todas las soluciones ni programas que permitirán alcanzar nuestros objetivos, ni los detalles de cómo deben diseñarse e implementarse determinados programas. Tendremos que desarrollar estos detalles conjuntamente con nuestra red.

¿Hay partes del plan que tendrán impacto en nuestra red de forma más significativa?

En nuestras áreas programáticas (construir, transformar los sistemas de vivienda a través de la innovación en el mercado e incidencia, e inspirar la acción en favor de la vivienda) pretendemos generar nuevas oportunidades para que los miembros de la red aumenten su impacto y desarrollen casos convincentes para el apoyo de los donantes. Los afiliados estadounidenses y las organizaciones nacionales se verán afectadas en proporción a su participación en estas líneas de trabajo y a su apetito y capacidad para ayudar a impulsar nuestros objetivos y metas. Todos los miembros de la red tendrán la oportunidad de optar por nuevas formas de trabajar a lo largo de los tres años del plan.

Por el contrario, esperamos un impacto más significativo en la red en las áreas de enfoque operacionales, a medida que avancemos hacia procesos empresariales más coherentes, una recaudación de fondos más colaborativa y plataformas digitales más compartidas y estandarizadas para la red. El plan "50 por 50" también pretende aclarar los estándares operativos básicos que necesitamos para ejecutar con éxito el plan.

¿Cómo mediremos nuestro éxito?

El plan estratégico establece objetivos a tres años para las vidas impactadas por cada una de nuestras áreas programáticas. Estos objetivos son metas ambiciosas que utilizaremos para medir nuestro progreso e impacto. Esperamos y prevemos que nuestra labor de incidencia y de sistemas de mercado sea la que más contribuya a nuestro propósito global de 50 millones durante este periodo de planificación.

Además de nuestros objetivos de impacto numéricos, nuestro éxito también depende de los avances en el desarrollo de nuestras capacidades operacionales y de recaudación de fondos. Pretendemos no solamente mejorar 50 millones de vidas, sino también preparar a nuestra red para tener un impacto aún mayor más allá del horizonte de planificación trienal. Por ello, cada prioridad estratégica cuenta con indicadores que miden nuestro progreso de implementación. Estos indicadores incluyen información básica sobre gestión de proyectos (p. ej., hitos clave) que

nos dirán si hemos ejecutado lo que dijimos que haríamos y si estamos consiguiendo las mejoras esperadas en nuestro desempeño.

¿Qué ocurre después del plan trienal?

Nunca deberíamos quedarnos sin un plan estratégico para aumentar nuestro impacto. A medida que nos adentremos en el AF28, HPHI involucrará a la red en el diseño de un plan sucesor que se base en las lecciones de "50 por 50" e identifique las prioridades para el siguiente periodo de planificación.

Responsables y gestión

¿Quién aprobó el plan?

El grupo gerencial sénior (SMG) de HPHI presentó el plan "50 por 50" a la junta directiva de HPHI en noviembre de 2024. La junta aprobó esta orientación y animó a HPHI a seguir desarrollando los detalles de implementación en consulta con los miembros de la red en EE. UU. y otros países.

¿Quién es responsable de liderar la implementación?

El grupo gerencial sénior de HPHI es responsable de supervisar la implementación del plan "50 por 50". La función del SMG consiste en supervisar el progreso general y ajustar el plan según sea necesario para reflejar las lecciones aprendidas y los cambios en nuestro entorno operativo estratégico.

Cada prioridad estratégica está patrocinada por uno o varios miembros del SMG. Estos patrocinadores ejecutivos supervisarán la implementación de una cartera de programas prioritarios bajo cada prioridad estratégica.

Cada programa estará liderado por expertos en la materia de HPHI. Normalmente, los programas del plan requerirán un equipo de trabajo dirigido por estos expertos en la materia. Los equipos de trabajo no se limitan a la participación de HPHI y, en algunos casos, contarán con la participación de órganos permanentes de la red (p. ej., comités y subcomités del ISAC y del Consejo de EE. UU.) para aportar perspectivas de la red a la implementación de los programas. Habrá oportunidades significativas de colaborar con la red a lo largo de nuestra implementación, pero también sabemos que no todos los miembros de la red participarán en todas las partes del plan.

¿Recibirán los países más recursos de HPHI, ya sea financieros o de otro tipo, para ayudarles a gestionar los cambios que conlleva el plan estratégico?

No disponemos de recursos adicionales para facilitar la transición a nuestro nuevo plan. El plan establece las prioridades de la red para impulsar nuestro impacto y reforzar nuestra estabilidad financiera. Cuando necesitemos más recursos para apoyar inversiones críticas, tendremos que establecer prioridades, desplazando fondos de áreas de retorno relativamente bajo a áreas de mayor prioridad y retorno de inversión. También esperamos que, al pasar a plataformas

digitales compartidas y procesos empresariales más estandarizados, ahorraremos tiempo y dinero, lo que nos permitirá destinar personal y financiamiento a usos de mayor valor.

Países de demostración

¿Qué son los países de demostración?

Como ejemplo tangible de cómo daremos vida a nuestro marco estratégico, HPHI ha identificado 13 países o áreas que servirán como "países de demostración" hasta el AF28. Este enfoque pretende abordar los déficits habitacionales, al potencia las fortalezas y la experiencia únicos de Hábitat, al tiempo que identifica oportunidades de mejora, como el desarrollo de capacidades, la creación de nuevas alianzas y otras mejoras estratégicas.

Los países de demostración son Polonia, el *Hub* MENA (Jordania, Egipto y Líbano), México, América Central (Guatemala, Honduras y El Salvador), India, Nepal, Kenia y Etiopía. Estos países representan una muestra representativa de regiones en las que creemos que las inversiones estratégicas tendrán un impacto sustancial y un crecimiento de los ingresos.

¿Cómo se identificaron los países de demostración?

Estos países fueron seleccionados con base en una serie de criterios, incluyendo dónde vemos el mayor potencial para aumentar el impacto y la inversión transformadora de los donantes, dónde Hábitat tiene la capacidad de fortalecer aún más su desempeño, dónde la necesidad es más apremiante, y dónde podemos tener el impacto más significativo en la reducción del déficit habitacional, no solo a través de la construcción, sino también mediante el aprovechamiento de intervenciones estratégicas, alianzas e innovaciones.

¿Qué diferencias habrá en la forma de trabajar con los países de demostración?

En la actualidad, carecemos de una forma coherente de evaluar y abordar los factores del déficit habitacional donde trabajamos —aquellas "palancas del cambio" que deben abordarse para crear un impacto sostenible a gran escala. Los países de demostración ofrecen la oportunidad de identificar y responder a estos factores impulsores, al mostrar cómo las intervenciones estratégicas pueden conducir a soluciones escalables. Servirán como puntos de prueba de cómo las inversiones específicas en capacidades concretas (como las alianzas locales, el desarrollo comunitario y la incidencia) pueden amplificar exponencialmente el impacto en regiones clave.

¿Por qué centrarse en los países de demostración y no en toda la red?

La decisión de centrarnos en un subconjunto de países se tomó para poner a prueba nuestra hipótesis estratégica en contextos específicos, lo que nos permite aprender valiosas lecciones y perfeccionar los enfoques. De tener éxito, estos conocimientos se aplicarán a toda la red, para garantizar que todas las regiones se beneficien. Este es un paso hacia la amplificación de nuestro impacto global, no una limitación de nuestro enfoque o compromiso.

¿Existe la posibilidad de ampliar los países de demostración? ¿Podría mi país convertirse algún día en un país de demostración?

HPHI no tiene previsto ampliar sus países de demostración durante este periodo de planificación estratégica. Nuestro objetivo es identificar ideas y prácticas que valga la pena escalar en la red. Cuando diseñemos nuestro próximo plan estratégico, evaluaremos si continuar con el concepto de país de demostración más allá del AF28.

Opciones del programa

¿Qué ha pasado con el marco “Construir e Influnciar”, el cual se ha enfatizado en la red de Hábitat, sobre todo a nivel internacional?

"Construir e Influnciar" ha sido y seguirá siendo el corazón de la estrategia de nuestra red.

Para convertirnos en una red capaz de construir para influenciar, debemos ser más capaces de identificar y ampliar las buenas ideas a través de nuestra red en todas nuestras áreas de enfoque programáticas. Tendremos que desarrollar nuestra capacidad para construir más y mejores viviendas, pero también debemos mejorar a la hora de coordinar nuestras voces para ejercer una influencia colectiva. Debemos aprender a generar investigación y elevar a los líderes de opinión de nuestra red, cuya experiencia puede inspirar e influir en otros para hacer que los sistemas de vivienda funcionen para más de nuestros vecinos. Debemos ser más capaces de argumentar a favor de un financiamiento que pueda generar impacto medible y que cuente con el apoyo de más donantes. Tendremos que avanzar hacia procesos empresariales y soluciones digitales más estandarizados y eficientes, tanto para reducir costos como para aumentar nuestra capacidad de apoyar proyectos y coordinar programas de mayor envergadura. Todas estas ideas y muchas más figuran en nuestro plan "50 por 50".

Construimos para poder influenciar en otros y así construir aún más. Esto es fundamental para nuestra estrategia y llegar a ver un mundo donde cada persona tenga un lugar digno para vivir.

¿Cómo afectará este plan al posicionamiento de Hábitat en la respuesta a desastres?

Nuestro plan "50 por 50" no cambia nuestro enfoque hacia la resiliencia y la recuperación de largo plazo, pero queremos garantizar una mayor coherencia en su implementación en toda la red.

Hábitat no tiene una ventaja comparativa como primer equipo de respuesta y sería imprudente desviar recursos dirigidos a organismos mejor equipados para realizar intervenciones inmediatas que salvan vidas tras un desastre. Nuestro valor único reside en la fase de recuperación, pero esto plantea retos financieros, ya que la mayor parte de los fondos para desastres se asignan al principio. Además, la coordinación y planificación suelen estar dirigidas por organismos que responden activamente a los desastres. Durante la fase de respuesta, Hábitat debe sentarse a la mesa como asesor y recurso técnico, con valiosos consejos para acciones a corto plazo que puedan mejorar la recuperación a largo plazo. Debemos tener una visión sobre los cambios en el sistema de vivienda (financiamiento, uso del suelo, etc.) que acelerarán la reconstrucción. Y deberíamos tener una visión sobre cómo construir para mitigar el impacto de posibles desastres en el futuro. Tenemos que desarrollar un modelo para financiar nuestro apoyo inmediato (que solo sería dentro de un estrecho ámbito, específicamente centrado en alojamiento) Y para asesorar a la hora de definir la recuperación a largo plazo.

Más allá de las crisis inmediatas, tenemos la oportunidad de integrar la resiliencia ante desastres en nuestra programación habitual, con el fin de ayudar a fortalecer las viviendas y comunidades ante futuros desastres.

Revisaremos estos elementos a medida que desarrollemos nuestra estrategia de resiliencia y recuperación ante desastres en colaboración con los aliados de la red.

¿Cómo se vincula este plan con otros esfuerzos en torno al análisis del ecosistema

El análisis del ecosistema de vivienda (HEA) es una herramienta para evaluar los sistemas de vivienda e identificar posibles intervenciones que puedan hacerlos más inclusivos.

Pretendemos desarrollar un modelo estándar de HEA que sea accesible a toda nuestra red; es decir, una forma de Hábitat para entender las principales barreras para la vivienda en cualquier contexto y las oportunidades para hacer el sistema más inclusivo. El HEA apoya nuestros esfuerzos estratégicos al ofrecernos una herramienta financiable que puede aportar datos e ideas comunitarias para sobrellevar los sistemas de vivienda y plantear el caso para intervenciones que respondan a las oportunidades y los obstáculos que exponemos en nuestra evaluación.

Esto coincide con nuestro propósito de construir nuestra influencia e impacto y explorar si productos como la HEA pueden ayudarnos a recaudar fondos y plantear el caso de proyectos adicionales.

¿Cómo incorporaremos los temas transversales y las megatendencias que afectan a la vivienda?

HPHI colaborará más estrechamente con la red para definir cuáles temas transversales deberían abordarse a nivel mundial y cuáles son más pertinentes a nivel regional o nacional. No podemos ocuparnos de todos los temas, sino que debemos elegir un número reducido que ofrezca oportunidades de recaudación de fondos e impacto.

El plan estratégico ya identifica la eficiencia energética y la resistencia ante el cambio medioambiental como un área importante para la alineación de toda la red con el plan. Ahora pasaremos a inventariar nuestro trabajo actual en este ámbito y a desarrollar una cartera de inversiones prioritarias en consulta con toda la red de Hábitat.

También debemos considerar otros temas con la red, como el género, la migración y la urbanización. Elegir las tendencias transversales adecuadas en las que se centrará nuestra red es esencial para armonizar nuestro enfoque programático y establecer prioridades programáticas claras.

¿Cuáles son los siguientes pasos para desarrollar nuestro enfoque sobre el clima?

La red lleva mucho tiempo insistiendo en la necesidad de que Hábitat aclare nuestro enfoque y nuestras contribuciones a los temas climáticos. Debemos especificar lo que esto significa en la práctica. En esta prioridad estratégica, nuestro primer paso será definir un enfoque global común sobre el clima. Ya estamos implementando diversos programas relacionados con el clima y la eficiencia energética, pero no hemos definido qué hace que nuestros programas Hábitat sean únicos, ni los estándares que requerimos para diseñar y medir la programación relacionada con el clima. Este es un ámbito de colaboración con la red, en el cual pediremos su opinión sobre cómo diseñar este enfoque durante los primeros meses de implementación de la estrategia global, siguiendo las guías del liderazgo sobre el mejor mecanismo por utilizar.

Alcance

¿A qué partes de la red se aplicará este plan estratégico?

El plan es global y se aplicará a todas las partes de la red: afiliados, organizaciones de apoyo a afiliados, organizaciones nacionales y todos los equipos de HPHI.

¿Habrá planes diferentes para los lados estadounidense e internacional de nuestra red?

No. El plan estratégico es un plan global para toda la red de Hábitat. El plan deja margen para la adaptación local y el desarrollo de planes estratégicos a nivel de las organizaciones nacionales y los afiliados, pero queremos que estos planes se vinculen claramente al marco y plan estratégico globales.

¿Cambiará el alcance del plan estratégico?

No esperamos grandes cambios en el plan, especialmente en las áreas en las que nos centramos en ideas que ya han sido probadas. Sin embargo, prevemos aprender a medida que apliquemos nuevas estrategias, como el voluntariado local y la renovación de la marca Hábitat. Aunque nuestras metas para estas prioridades estratégicas seguirán siendo las mismas, es posible que modifiquemos nuestras tácticas, cambiemos el ritmo de implementación o interrumamos algunas actividades. Comunicaremos cualquier cambio a medida que se produzca durante el proceso de implementación.

Objetivos

¿Cómo se desarrollaron los objetivos?

El proceso fue liderado por los equipos de Medición de Resultados, Investigación y Medición de EE. UU. y Análisis de Datos e Informes de HPHI. Los objetivos se elaboraron en consulta con nuestras Oficinas de Área, la oficina de EE. UU. y nuestra división de Programas Integrados. Los objetivos pretenden representar lo que los equipos creen que es posible lograr en el periodo de planificación de tres años, pero hay un número importante de supuestos que afectarán a nuestra capacidad para alcanzarlos, sobre todo en torno a nuestra capacidad para financiar nuevas actividades y la adopción en red de nuevos modelos. La mayor parte (88%) de nuestro objetivo de 50 millones provendrá de una combinación de trabajo de incidencia y sistemas de mercado, con un fuerte énfasis en nuestro trabajo internacional, donde llegamos a un número mucho mayor de personas.

¿Por qué son tan altos los objetivos?

En todo el mundo, los mercados inmobiliarios no funcionan, incluso los que funcionaban hace unos años. Para lograr avances significativos debemos unirnos como una red mundial e intensificar nuestro impacto. Nuestro plan estratégico desafía a nuestra red a aumentar el acceso a vivienda asequible de calidad para otros 50 millones de personas en los próximos tres años, un periodo que se enmarca en nuestro 50o aniversario.

¿Qué ocurrirá si no alcanzamos nuestros objetivos?

Los objetivos que nos hemos fijado son ambiciosos, pero creemos que son alcanzables. Al apuntar alto, esperamos inspirar la innovación en HPHI y en toda la red, fomentar un mayor compromiso por parte de nuestros donantes e impulsar nuestra misión para abordar la urgente crisis de vivienda a la que se enfrentan muchas familias.

Es importante señalar el balance de resultados que representan estos objetivos. La mayor parte de nuestro crecimiento, que alcanzará a 44 millones de personas, procederá de nuestro trabajo en sistemas de mercado e incidencia. Los últimos 15 años han demostrado el gran potencial de

escalar estos esfuerzos. Si tenemos éxito en nuestras iniciativas de financiamiento de vivienda e incidencia local, confiamos en que estas cifras sean alcanzables.

La junta directiva de HPHI reconoce que estos objetivos son alcanzables. Pretenden inspirar la acción e innovación en nuestra red. Seguiremos supervisando nuestro progreso hacia los objetivos trienales y utilizaremos la planificación anual para crear parámetros que permitan a nuestros equipos rendir cuentas internamente.

Cronograma

¿Por qué hemos elegido un horizonte de tres años?

El mundo es cada vez más imprevisible. Queríamos equilibrar la visión de nuestra red con una visión realista de hasta dónde podíamos llegar en ese futuro. Un horizonte de tres años se ajusta a las tendencias de las industrias, lo que nos permite garantizar la rendición de cuentas de las metas a corto y mediano plazo, a la vez que revisamos nuestra dirección a largo plazo. Entendemos que debemos influir de manera positiva en los sistemas de mercado de vivienda a largo plazo, pero debemos empezar por crear esa capacidad dentro de nuestra red para lograr avances significativos. Un horizonte de tres años nos permite fijar objetivos e hitos de los que podemos responsabilizarnos y que nos guían hacia un impacto futuro.

¿Qué años cubre el plan?

El plan abarca los años fiscales 2026-2028 (del 1 de julio de 2025 al 30 de junio de 2028).