

Hábitat para la Humanidad El Salvador Modelo de Organización en base a la Visión 2030

Modelo de Organización de Alto Desempeño

Hábitat El Salvador forma parte de la red global Hábitat para la Humanidad Internacional, una organización global que trabaja para que cada persona tenga un lugar digno donde vivir. Con presencia en más de 70 países alrededor del mundo, es el referente global de desarrollo para la vivienda. Para ser parte de la red existe una misión global que se contextualiza en cada país, existen estándares, buenas prácticas que orientan y cualifican la interdependencia.

En el país, Hábitat El Salvador ha consolidado su posición como un referente destacado en el ámbito de la vivienda durante los últimos 20 años. Su trayectoria se caracteriza por un crecimiento sostenido y resultados consistentes en áreas clave como la programación, las finanzas, la capacidad operativa en todas sus líneas de negocio.

No obstante, este crecimiento está alcanzado un nivel de madurez que exige una nueva orientación estratégica, que permita transformar a Hábitat El Salvador en una organización de alto desempeño, reconocida por su innovación en productos y servicios relacionados con la vivienda, así como por sus modelos de negocio, liderazgo y un actor altamente posicionado en el mercado de la vivienda social en el país que la impulse hacia un crecimiento sostenible.

Lograr esta transformación requiere un esfuerzo estratégico integral que involucre a toda la organización, el compromiso de la red Hábitat para la Humanidad y el respaldo de la Junta Directiva Nacional, que desempeñará un papel clave en el acompañamiento de este ambicioso proceso de transformación organizacional.

Exploración sobre el Modelo de Gobernanza

Índice

A. El Desafío

- Visión estratégica y transformación organizacional
- Flexibilidad y adaptabilidad organizacional
- Alineación y compromiso entre la Junta Directiva (JD) y la Dirección Nacional (DN)

B. Liderazgo Distribuido – Periferia Activa

- Incorporación de capacidades de liderazgo distribuidas
- Relación estratégica con actores clave
- Desarrollo de la "periferia activa" como red de influencia
- Ampliación del campo de acción y sucesión de liderazgo
- Estructura colaborativa y adaptativa

C. Capacidades en la Junta Directiva (JD)

4.1 Competencias

- Competencias verticales
 - Conocimiento en finanzas
 - Conocimiento en vivienda y desarrollo urbano
 - Gestión de proyectos
 - Desarrollo de alianzas estratégicas
 - Impacto en los modos fiduciario, estratégico y generativo
- Competencias transversales
 - Trabajo en equipo y colaboración
 - Liderazgo estratégico
 - Toma de decisiones ágil
 - Negociación y resolución de conflictos
 - Visión global y adaptabilidad
 - Comunicación eficaz

4.2 Compromiso

- Claves para garantizar el compromiso
 - Sentido de pertenencia
 - Visión compartida
 - Reconocimiento del impacto

4.3 Dedicación

- Definición y desafíos de la dedicación estratégica
- Estrategias para mantener una dedicación sostenible
 - Reuniones y agendas bien definidas
 - Delegación efectiva
 - Claridad en las expectativas
 - Flexibilidad y apoyo
 - Enfoque estratégico de la dedicación

D. Capital Social

- Importancia de las redes de relaciones externas
- Perfil de nuevos miembros con capital social estratégico
- Impacto en el posicionamiento organizacional

E. Identidad

- Evolución y colaboración dentro de la JD
- Aspiración de pertenencia a la JD
- Reconocimiento social y satisfacción personal
- Elementos simbólicos y posicionamiento en el sector social

F. Conclusión

G. El Desafío de la Implementación del Modelo

H. Hitos en los siguientes 4 años (a desarrollar)

1. El desafío

En el marco de la interdependencia entre Hábitat para la Humanidad y sus organizaciones nacionales, la relación se basa en que las partes se agregan valor entre sí, donde la responsabilidad mutua es clave y cada miembro tiene un papel importante en el logro de objetivos nacionales, regionales y globales. Todo esto dentro del marco legal que rige la relación, y donde ser miembro de una red global es relevante para la construcción de una visión que trasciende el ámbito nacional.

En este contexto, un órgano de gobierno que lidere la **visión estratégica** planteada, orientando a la organización hacia la **innovación**, la **sostenibilidad** y el **impacto social**, será clave para posicionar a Hábitat El Salvador como un **referente y líder** en el campo de la vivienda social. Esto implica alcanzar un alto nivel de **flexibilidad y adaptabilidad** organizacional.

El Modelo de Gobernanza debe ser flexible y estar preparado para adaptarse a estos nuevos desafíos. Debe ser capaz de **agilizar la toma de decisiones**, permitiendo que la organización responda con rapidez y efectividad ante las nuevas necesidades del entorno local, nacional e internacional. Finalmente debe asegurar que la Junta Directiva y la Dirección Nacional estén alineados e inspirados por la visión lo que implicará un alto nivel de compromiso en dirigir a la organización en su proceso de transformación hacia el futuro.

2. Liderazgo distribuido – Periferia Activa

El M de G debe incorporar **capacidades de liderazgo distribuidas** y fomentar la **participación** de diferentes actores, tanto dentro como en el entorno inmediato de la organización.

Construir **relaciones estratégicas con actores clave del sector empresarial, financiero y público**, lo que incluye colaborar estrechamente con **grandes corporaciones** y actores del **sector vivienda**. Estas alianzas aportan recursos financieros, conocimientos y posicionamiento, colocando a H. El Salvador como un **aliado estratégico** confiable.

Para ello considerando una JD que trascienda el “board room”, desarrollando -a partir del capital social de sus miembros y de la organización - su red de “**influencers**” que interactúen estratégicamente con la **JD, la DN y su equipo**.

A esta red, por su ubicación “espacial” la llamamos **periferia activa**¹. Esta, está representada por un conjunto de individuos - vía los comités de JD y más allá - que, al mantenerse en interacción con el núcleo de la gobernanza, amplían el **campo de acción** y da **profundidad** a su labor. A su vez, abriría espacios a **líderes actuales y emergentes** (todo esto constituye un reservorio de recursos humanos estratégicos) que contribuyan al desarrollo de la organización y preserven la sucesión.

Finalmente, la JD actúa como **un nodo central dentro de un sistema de relaciones**, conectando y/o estimulando la conexión con actores estratégicos.

Este enfoque resalta la necesidad de una **estructura flexible y colaborativa** que permita a la organización adaptarse a un entorno cambiante y aprovechar el potencial de los **líderes actuales y emergentes** en todos los niveles.

C. Capacidades en la JD

Contar con una JD idónea, que reúna **las capacidades y conocimiento** necesarios para el cumplimiento de la misión, propósito y objetivos, mediante la gestión más eficiente de los recursos.

1) Competencias

Los miembros de la JD deben contar con una combinación de

Competencias verticales

Las **competencias verticales** se refieren a las habilidades, conocimientos y experiencia especializada que un miembro de la JD posee en áreas clave de la organización. Estas competencias están relacionadas con funciones específicas que son fundamentales para el desempeño y éxito de la entidad, y están asociadas a disciplinas o sectores concretos, como finanzas, vivienda, derecho, marketing, recursos humanos, entre otros.

En términos de los modos, son determinantes para los modos Fiduciarios y Estratégicos

- **Conocimiento en Finanzas:** Capacidad para gestionar los recursos financieros de la organización, análisis de presupuestos, evaluación de riesgos y toma de decisiones estratégicas para asegurar la sostenibilidad económica.
- **Conocimiento en Vivienda y Desarrollo Urbano:** Experiencia en el diseño, planificación y ejecución de proyectos de vivienda, especialmente en el ámbito de la vivienda social, con enfoque en la innovación y adaptabilidad al contexto local.
- **Gestión de Proyectos:** Habilidades en la supervisión, seguimiento y evaluación de proyectos de gran envergadura, garantizando la correcta ejecución y alineación con la misión y objetivos institucionales.

¹ Tiene similitudes con conceptos como "redes de influencia" y "leadership network". Enfatiza la idea de un liderazgo distribuido en el cual varios actores, más allá del núcleo, asumen roles de influencia y apoyo, colaborando en los procesos de toma de decisiones y en la implementación de aspectos claves de proyectos.

- **Desarrollo de Alianzas Estratégicas:** Capacidad para identificar y negociar con socios clave en diversos sectores (gobierno, sector privado, ONG) que puedan contribuir a la ejecución de la misión de la organización.

Modo Fiduciario

Estas competencias son cruciales para garantizar que la JD cumpla con su deber fiduciario, que incluye la supervisión financiera, el cumplimiento de regulaciones legales y la protección de los activos de la organización.

Modo Estratégico

Miembros con experiencia en sectores clave, como vivienda, pueden proporcionar información sobre la viabilidad de proyectos de desarrollo habitacional o el manejo de fondos, ayudando a diseñar una estrategia sólida y alineada con las tendencias del sector.

Modo Generativo

Aunque las competencias verticales están más orientadas a los otros dos modos, pueden influir también en el modo generativo al aportar una visión experta que fomente la reflexión y la generación de nuevas ideas.

Competencias transversales

Las **competencias transversales** son aquellas que permiten la coordinación eficaz entre diversas áreas de especialización y facilitan la interacción dentro del equipo directivo y con otros actores clave, garantizando una gobernanza efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

- **Trabajo en Equipo y Colaboración:** Habilidad para trabajar de manera colaborativa, gestionando la diversidad de perspectivas y promoviendo un ambiente de cooperación entre los miembros de la JD, la Dirección Ejecutiva y otros actores clave.
- **Liderazgo Estratégico:** Capacidad para guiar la organización hacia su visión a largo plazo, desarrollando estrategias claras y tomando decisiones estratégicas que alineen los recursos y las capacidades hacia los objetivos clave.
- **Toma de Decisiones Ágil:** Habilidad para tomar decisiones oportunas y bien informadas en situaciones de incertidumbre, asegurando que las decisiones sean consistentes con los valores y misión de la organización.
- **Negociación y Resolución de Conflictos:** Competencia para gestionar negociaciones complejas con diversas partes interesadas y para resolver conflictos de manera efectiva, garantizando acuerdos beneficiosos para la organización.
- **Visión Global y Adaptabilidad:** Capacidad para pensar de manera global teniendo como referencias el Marco Estratégico Regional y Global, adaptando las soluciones y estrategias a las dinámicas locales, especialmente en un contexto de cambios sociales, económicos y políticos.
- **Comunicación Eficaz:** Habilidad para comunicar claramente la visión, los objetivos estratégicos y los logros de la organización tanto internamente como externamente, con un enfoque en fortalecer la marca y la percepción pública de sus altos códigos de ética y transparencia.
-

Modo Fiduciario

Las competencias como la **negociación** y la **comunicación efectiva**, son esenciales para que la JD cumpla con sus responsabilidades fiduciarias. Esto incluye establecer relaciones de confianza con los stakeholders, gestionar crisis de manera efectiva y asegurar que las decisiones sean tomadas de manera ética y responsable.

Modo Estratégico

Este modo se apoya fuertemente en las competencias transversales. La **capacidad de liderazgo estratégico**, la **toma de decisiones colaborativas** y la **visión a largo plazo** son fundamentales para que la JD desarrolle y ejecute estrategias efectivas.

Modo Generativo

En este modo las competencias transversales juegan un papel clave, ya que permiten la creatividad y la colaboración en la generación de nuevas ideas y la resolución de problemas complejos.

Habilidades como la **escucha activa**, la **empatía** y la **capacidad de trabajar en equipo** son esenciales para facilitar discusiones profundas sobre la misión y visión de la organización, generando ideas que ayuden a innovar y a encontrar soluciones transformadoras

Nota Aclaratoria

El **modo generativo** en la gobernanza no funciona de manera aislada ni reemplaza a los modos **estratégico** o **fiduciario**; más bien, los atraviesa y complementa. Su rol es introducir creatividad, reflexión profunda y nuevas perspectivas en los procesos de toma de decisiones, pero no siempre es aplicable o necesario. En muchos casos, los modos estratégico y fiduciario seguirán siendo los más adecuados según el contexto y las necesidades inmediatas. El modo generativo aporta valor cuando se requiere explorar problemas complejos, generar innovación o repensar enfoques, pero no sustituye la disciplina estructurada que ofrecen los otros modos.

2) Compromiso

Algunas de las claves para garantizar el compromiso:

- a) Sentido de pertenencia: Crear un vínculo emocional y profesional con la misión de Hábitat y la red de Hábitat Internacional.
- b) Visión compartida: Asegurar que todos los miembros compartan una visión común del futuro de la organización.
- c) Reconocimiento del impacto: Comunicar regularmente cómo las contribuciones de la Junta afectan positivamente a la comunidad y la organización.

3) Dedicación

La **dedicación** es una extensión del compromiso, pero se refiere más al aspecto práctico y temporal del involucramiento de los miembros. Dado que los miembros de la Junta son generalmente líderes de alto nivel en sus profesiones o negocios, la dedicación debe ser entendida no como una demanda constante de tiempo, sino como una asignación estratégica de recursos y energía. El reto radica en equilibrar la carga de trabajo de la JD con las responsabilidades profesionales y personales de sus miembros². La dedicación debe ser vista como una oportunidad de contribuir a un propósito más grande, que **al mismo tiempo puede aportar valor a sus carreras y organizaciones**.

Cómo evitar que la dedicación se convierta en algo imposible de cumplir

² El nuevo modelo implica redefinir las prácticas actuales, optimizar agendas y adoptar un enfoque más estratégico que facilite la colaboración entre la JD y el equipo ejecutivo. Ver en el siguiente punto.

- a) **Reuniones y agendas bien definidas:** con una frecuencia que permita a los miembros gestionarlo sin sobrecargar sus agendas.
- b) **Delegación efectiva:** Asegurar que los miembros deleguen responsabilidades de manera eficaz, permitiendo que el equipo ejecutivo, comisiones o comités asuman tareas específicas.
- c) **Claridad en las expectativas:** Dejar claro desde el principio cuál es el nivel de dedicación esperado y las tareas asociadas con el cargo de miembro de la Junta.
- d) **Flexibilidad y apoyo:** Ofrecer flexibilidad para que los miembros puedan involucrarse de acuerdo con su disponibilidad, por ejemplo, proporcionando diferentes formas de participación (presencial, virtual, comités específicos, etc.) y brindando apoyo a aquellos miembros con menos disponibilidad de tiempo.

Enfoque estratégico de dedicación

Para asegurar que la dedicación sea sostenible, la JD debe **fomentar una cultura** en la que cada miembro se **sienta apoyado, valorado y consciente de que su tiempo está siendo utilizado de forma eficiente para el beneficio de los desafíos estratégicos**. La clave está en la integración de los miembros con sus respectivas capacidades y agendas, facilitando su contribución sin que el tiempo requerido para ello sea una barrera.

D. Capital Social

La incorporación de nuevos miembros y la retención, debe centrarse en personas – más allá de las competencias señaladas – con una **fuerte red de relaciones externas o capital social** en los ámbitos públicos, privados, social e internacional. Estos deben ser capaces de establecer relaciones clave para la organización, negociando con actores importantes y contribuyendo a su posicionamiento estratégico.

E. Identidad

La Junta Directiva debe trabajar de manera **colaborativa** y estar dispuesta a evolucionar conforme a las nuevas exigencias estratégicas y gestionar la implementación del modelo de gobernanza de manera dinámica.

Ser miembro de esta JD debe convertirse en una aspiración, de manera que existan más aspirantes a formar parte de la JD de Hábitat El Salvador que puestos disponibles (demanda insatisfecha). Esto debería promover un sentido de identidad, respaldado por los elementos simbólicos que esta posición representa.

Ser una Junta de alto desempeño en el sector social y formar parte de esta organización, debería implicar un alto nivel satisfacción personal y reconocimiento social.

F. Conclusión

El Modelo de Gobernanza propuesto se fundamenta en una Visión estratégica que conlleva priorizar la flexibilidad, la adaptabilidad y un liderazgo distribuido. Entre los elementos clave destacan:

1. **Alineación Estratégica:** de la JD y la DN para garantizar un enfoque cohesivo hacia la innovación, sostenibilidad e impacto social.
2. **Liderazgo Distribuido y Periferia Activa:** fomentando la participación de actores clave en el entorno organizacional, construyendo una red de influencia estratégica que multiplica la capacidad de acción y asegura la sucesión de liderazgo.
3. **Competencias de la JD:** verticales (expertise técnica) y transversales (habilidades de liderazgo, colaboración y comunicación) son esenciales para abordar los desafíos fiduciarios, estratégicos y generativos.
4. **Compromiso y Dedicación:** Promover un sentido de pertenencia, visión compartida y estructuras que permitan una dedicación sostenible de los miembros de la JD.
5. **Capital Social:** Incorporar miembros con redes estratégicas sólidas que acelere el proceso de posicionamiento de la organización como un aliado confiable en el ámbito de la vivienda social.
6. **Identidad y Reconocimiento:** Mas allá del compromiso con la Misión, hacer de la membresía en la JD (y la periferia activa) en un símbolo de compromiso aspiración y prestigio en El Salvador, fortaleciendo su posicionamiento en los tres sectores.

G. El Desafío de la Implementación del Modelo

La implementación del Modelo de Gobernanza requiere enfrentar **cambios profundos** en la cultura organizacional. Pasar de un modelo tradicional a uno que fomente el **liderazgo distribuido** y la **colaboración estratégica** implica reconfigurar cómo se toman decisiones y cómo se integran las capacidades de los actores clave. Este cambio debe ir acompañado de un esfuerzo para movilizar el **capital social** y construir una **periferia activa** que amplíe la influencia y acción de la organización.

La **movilización de recursos** es otro pilar crítico: no solo financieros, sino también humanos y relacionales, estableciendo alianzas sólidas que posicionen a la organización como un referente confiable en su sector. Al mismo tiempo, la **gestión del compromiso** de la JD debe equilibrar las exigencias estratégicas con la realidad profesional y personal de sus miembros, asegurando una **dedicación sostenible** que priorice la eficiencia y claridad en las responsabilidades.

La estructura organizacional deberá ser lo suficientemente **ágil y adaptable** para responder a un entorno cambiante, mientras se trabaja en construir una **identidad sólida** para la JD, que sea aspiracional y refleje su rol como grupo de alto desempeño en el ámbito social. Estos desafíos, aunque complejos, son esenciales para garantizar la **sostenibilidad, el impacto social y la relevancia estratégica** de Hábitat El Salvador en el futuro.

Presidente del Consejo Directivo

El presidente del Consejo Directivo de Hábitat El Salvador liderará el órgano de gobierno, garantizando la alineación estratégica con la Visión 2030

Principales Responsabilidades

- Asegurar que la estrategia 2030 de Hábitat El Salvador responde a los desafíos y oportunidades del contexto y tendencias en el sector vivienda de El Salvador.
- Fomentar y consolidar relaciones con aliados estratégicos, incluyendo el sector corporativo, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
- Velar por la implementación de principios de gobernanza sostenible, asegurando que las decisiones del Consejo estén alineadas con estándares internacionales en sostenibilidad y responsabilidad social
- Políticas organizacionales que favorezcan el crecimiento sostenible y la innovación.
- Coordinar esfuerzos para mantener un Consejo Directivo diverso y competente, identificando áreas de desarrollo y promoviendo la incorporación de expertos en finanzas, sostenibilidad y liderazgo empresarial.
- Experiencia comprobada en liderazgo ejecutivo o en la presidencia de consejos directivos.
- Conocimientos sólidos en áreas clave como finanzas, sostenibilidad, vivienda y modelos de negocio innovadores.
- Habilidades excepcionales de comunicación, negociación y construcción de relaciones estratégicas.
- Aprobación y Monitoreo
- Desarrollo de Recursos: Los miembros de la junta apoyan el proceso de desarrollo de recursos y participan de una forma activa y adecuada
- Reclutamiento y Capacitación La junta tiene un proceso para reclutar, orientar y suministrar materiales y recursos de capacitación para sus miembros y funcionarios
- Comisiones: La junta establece y utiliza comités permanentes, como comités ejecutivos y de finanzas, así como otros comités que se estimen necesarios para cumplir sus funciones