



## *Sección 2:* **Cómo abrir un centro de Redes de Vecindarios**



## Aspectos sobresalientes de la sección 2: Cómo abrir un centro de Redes de Vecindarios

<input type="checkbox"/> <b>Establecimiento de Redes de Vecindarios en su comunidad</b> .....	11
<input type="checkbox"/> <b>Planificación previa: Visualización de su centro</b> .....	12
<input type="checkbox"/> <b>Planificación: Transformación de la visualización a una realidad</b> .....	13
<input type="checkbox"/> Paso uno: Establecer una base firme que comience con los residentes .....	13
<input type="checkbox"/> Paso dos: Ofrecer los programas correctos .....	16
<input type="checkbox"/> Paso tres: Correr la voz sobre su centro .....	20
<input type="checkbox"/> Paso cuatro: Organizar y administrar su centro .....	21
<input type="checkbox"/> Paso cinco: Abrir y comenzar a operar .....	22
<input type="checkbox"/> Paso seis: Entender las finanzas .....	25
<input type="checkbox"/> Paso siete: Preparar un borrador y presentar un plan comercial .....	27

# Cómo abrir un centro de Redes de Vecindarios

## **Establecimiento de Redes de Vecindarios en su comunidad**

**E**xisten tres pasos vitales para establecer exitosamente un centro de Redes de Vecindarios: planificación, planificación y planificación. Antes de comenzar, hable con el gerente de proyecto de HUD o con el coordinador de Redes de Vecindarios de HUD. Puede encontrar una lista de los coordinadores de Redes de Vecindarios de HUD en línea en [www.NeighborhoodNetworks.org](http://www.NeighborhoodNetworks.org).

También puede comunicarse con el Centro de Información de Redes de Vecindarios al número gratuito (888) 312-2743 para obtener información y ayuda adicional. La siguiente sección ofrece un panorama general del proceso de planificación para establecer un centro de Redes de Vecindarios. Para obtener una explicación más completa, paso a paso, para crear un

plan comercial para un centro de Redes de Vecindarios, consulte la Sección 3 de esta publicación, *Markando el camino al éxito con las herramientas START y la Clasificación del Centro*. La sección detalla la herramienta *Strategic Tracking and Reporting Tool* (START), una herramienta eficaz para el desarrollo, la administración y el seguimiento de las operaciones del centro.

### **La planificación lo es todo**

El tiempo necesario para preparar un centro depende de muchas variables, como personal, computadoras, participantes, espacio y fondos disponibles para las operaciones. Por ejemplo, un centro tecnológico de la comunidad puede establecerse en poco tiempo si están disponibles un supervisor, el equipo y el espacio. Sin embargo, es probable que tarde por lo menos un año el establecer un centro de Redes de Vecindarios, ya que los organizadores y los miembros del comité directivo podrían tener obligaciones en su tiempo, como empleos de tiempo completo y familias. Estas obligaciones generalmente significan que el tiempo dado al centro será limitado y debe utilizarse bien, lo cual enfatiza la importancia de la planificación.

### **Considere esto**

Algunas preguntas que deben considerarse durante la etapa de planificación previa son:

- ¿Quiénes son las partes interesadas en el centro (residentes, propietarios, la comunidad)?
- ¿A quiénes prestará servicios el centro (residentes, miembros de la comunidad, niños del vecindario)?
- ¿Cuáles son los datos demográficos de la población a la que prestará servicios el centro? Por ejemplo, ¿qué idiomas, grupos culturales, grupos de edad, niveles de ingresos y condiciones de familia estarán representados por los usuarios del centro?
- ¿Qué hará el centro?
- ¿Dónde estará ubicado el centro?
- ¿Cuándo comenzará sus operaciones el centro? ¿Cuál es la fecha prevista de inicio? ¿A qué horas estará abierto el centro?
- ¿Cuál es el propósito del centro?
- ¿Cómo tendrá éxito el centro?
- ¿Es el centro algo único? De ser así, ¿cómo?
- ¿Cuáles serían los beneficios para todos los interesados?

## **Planificación previa: Visualización de su centro**

Las actividades siguientes componen el proceso de planificación previa:

- **Evaluación de la misión del centro.** Durante este paso, debe evaluar cómo se beneficia el centro con las diversas partes que tienen un interés en el éxito de su centro, tales como los propietarios, los administradores, el personal de la vivienda,

los residentes, los miembros de la comunidad, los empleadores y otros interesados claves. También debe identificar los activos en la comunidad y fuera de ella, los recursos de contratación de personal, así como los intereses y las necesidades de los usuarios potenciales de los centros. En estos momentos, es bueno formar un comité directivo que ofrezca orientación en la planificación del programa y de las operaciones del centro. Consulte el cuadro Considere Esto para obtener una lista de preguntas que debe tomar en cuenta

### **Personal clave**

- El **organizador del centro de Redes de Vecindarios** es la persona que tuvo la idea original de establecer un centro. El organizador del centro coordina todos los aspectos del establecimiento del centro y toma las decisiones claves acerca de cómo empezar y mantener un centro sostenible.
- El **representante o los representantes de los residentes** ofrecen información sobre los intereses de los residentes al organizador del centro. Un representante puede ayudar a evaluar las necesidades de los residentes distribuyendo encuestas o cuestionarios entre los residentes. El representante también puede exhortar la participación de los residentes en el centro promoviendo los programas y las actividades del centro.
- El **representante de los negocios locales de la comunidad** brinda habilidades especiales, experiencia y otro apoyo comercial al centro. Por ejemplo, un representante de una compañía tecnológica local puede ofrecer sus conocimientos de hardware y software de computadoras.
- El **representante educativo** (de una escuela local, centro educativo de la comunidad, centro de estudios superiores o universidad) será un valioso colaborador en relación al sistema escolar local y también puede proporcionar acceso a otros sistemas. La profesión educativa puede ser una fuente valiosa de voluntarios, instructores y personas que realizan encuestas.
- Es posible que se necesiten **varios profesionales** en distintas etapas del establecimiento del centro. Por ejemplo, un contador puede ayudar a establecer un sistema de contabilidad para dar seguimiento e informar los ingresos y gastos, para mantenerlos dentro del presupuesto y proveer documentación a socios potenciales y proveedores de financiamiento. Un abogado puede ayudar a clasificar al centro como corporación sin fines de lucro de conformidad con las leyes estatales y federales, a obtener cambios de zonificación para usar un apartamento vacante como centro de aprendizaje de la comunidad, revisar contratos de arrendamiento de espacio para el centro y revisar cualquier póliza de seguro.
- Se pueden agregar **otros participantes** a medida que progresen la planificación y el inicio del centro. Las personas con conocimientos en la adquisición de equipos, recaudación de fondos, contratación y capacitación pueden ser valiosas.

mientras evalúa la misión de su centro y el cuadro Personal Clave para obtener una descripción de los papeles y las responsabilidades de los distintos miembros del personal.

- **Planificación de programas.** Durante este paso, se comienza a determinar los programas que se ofrecerán (de acuerdo con las necesidades de los usuarios del centro), las metas de resultados anuales estándar que puedan medirse y evaluarse; las metas, las actividades y los resultados de los programas adaptados a las necesidades y un calendario de los programas del centro.
- **Mercadeo y alcance comunitario.** Este paso incluye la preparación de un plan de mercadeo tanto interno como externo dirigido a posibles usuarios del centro, a posibles socios y a la comunidad en general. En este momento, también se crea una lista de posibles socios que puedan ayudar a satisfacer las necesidades de programas de la comunidad y un plan de acción para preparar asociaciones que ayuden al centro a cumplir sus metas.
- **Planificación de la organización del centro y su estructura administrativa.** Este paso implica la definición de los papeles que desempeñan los residentes y una junta asesora, una junta directiva o el comité directivo, los beneficios y las ventajas de la clasificación de exención del pago de impuestos 501(c)(3), una fecha límite para preparar la infraestructura de contabilidad así como políticas y procedimientos del personal; además de una lista de metas, actividades y resultados para la organización y administración del centro.
- **Planificación de las operaciones del centro.** Durante este paso, debe determinar las necesidades que existen de espacio, equipo, accesibilidad, mantenimiento, modernización y seguridad. Se crea el itinerario de operaciones del centro.
- **Creación de presupuesto y recaudación de fondos.** Este paso implica el cálculo de los costos iniciales y los gastos de operación del centro para los primeros 3 años, y la preparación de posibles fuentes de financiamiento, como financiamiento

del HUD, cuotas de usuario, subsidios de fundaciones y desarrollo de negocios.

## **Planificación: Transformación de la visualización a una realidad**

Una vez que se haya terminado la fase de la planificación previa, el paso siguiente es comenzar a transformar la visión en una realidad. Los pasos siguientes le ayudarán a lograrlo.

### **Paso uno: Establecer una base firme que comience con los residentes**

La vitalidad y el éxito a largo plazo de cualquier centro de Redes de Vecindarios dependen principalmente de la participación de sus usuarios. Independientemente de lo importantes o atractivos que sean los programas de su centro, si la comunidad a la cual sirve no se siente involucrada activamente, la asistencia a los programas bajará y los servicios a la larga tendrán que discontinuarse por falta de uso.

En lugar de decidir por adelantado qué programas necesita o desea un grupo o una comunidad en particular, es vital que primero solicite información e intercambio de ideas directamente de los residentes, durante la fase inicial de la planificación. En ocasiones, los mejores esfuerzos e intenciones de las personas involucradas en la planificación y en la administración de un centro de Redes de Vecindario pueden no ser suficientes debido a suposiciones relacionadas con lo que será más provechoso para los residentes, otros interesados y la comunidad en general. Las generalizaciones basadas en edad, raza o sexo podrían causar que los residentes sean estereotipados, lo cual puede causar que no se cumplan las necesidades individuales y que no se establezcan programas que podrían aumentar la participación.

Para lograr el sostenimiento a largo plazo de su centro, involucre a los residentes en cada fase de la planificación, desde la evaluación de las necesidades hasta la preparación y la evaluación del programa. Si se les trata como socios en este proceso en lugar

que como beneficiados pasivos, los residentes proporcionarán información franca sobre sus necesidades e intereses personales, así como metas colectivas para el éxito del centro.

Un primer paso eficaz para atraer a los residentes es el incluirlos en el comité directivo del centro, en donde pueden asumir un papel activo desde el principio para dirigir el camino del centro y para preparar los programas. Además, los residentes que hayan

### Consejos para la recolección y recopilación de información

La herramienta de planificación *Strategic Tracking and Reporting Tool* (START) en línea y la Guía del Usuario y de Trabajo de START contienen hojas de trabajo para recolectar y recopilar información sobre la edad, el sexo, la raza, el grupo étnico y las características socioeconómicas de la población que se espera en el centro. Cuando se recolecten datos, es importante hacerlo de manera que sea sensible y no ofenda, menosprecie ni invada la privacidad de los residentes o de la comunidad en general. Puede considerar enviar por correo o distribuir, tanto de puerta en puerta como en una sala de reunión de la comunidad o un lugar de comidas, un cuestionario anónimo. Si el problema es una baja tasa de respuesta, podría tener que usar formas más creativas para obtener la información. Podría pedir ideas durante las reuniones de la comunidad o en grupos de enfoque, o preguntar a los residentes acerca de sus amigos, parientes o vecinos para tener una idea de las características de los residentes. Si se usan métodos múltiples para recopilar los datos, debe diseñarse un sistema de seguimiento que ayude en el seguimiento y a reducir las respuestas duplicadas. Por último, es imperativo decir a las personas cómo se usarán sus respuestas y cómo se protegerá su privacidad.

terminado programas anteriores o que hayan aplicado sus nuevas aptitudes en la comunidad también pueden contratarse para coordinar o dirigir programas nuevos que se ofrezcan.

De manera más informal, puede invitarse a los residentes a sesiones de lluvia de ideas que permitan el flujo libre de ideas y experiencias que puedan generar información creativa y significativa al diseño de los programas. Estas reuniones también pueden servir como oportunidad para informar de manera completa a los residentes sobre los nuevos acontecimientos, ganando su confianza y demostrando que su participación es esencial para el éxito del centro.

### Evaluación de la situación

Para ayudar a determinar las necesidades de los residentes y de otros usuarios potenciales del centro, debe realizarse una encuesta de los residentes. Esta encuesta deberá tratar de recaudar información sobre las necesidades de los residentes para servicios particulares, programas y prioridades de horario, datos que usted necesitará en relación con las necesidades de espacio y equipo, los recursos disponibles y otros asuntos que afecten a los interesados. Estas evaluaciones le permitirán:

- **Identificar a los usuarios del centro.** Un centro de Redes de Vecindarios presta servicios a los residentes de la propiedad del HUD pero puede también prestar servicios a los miembros de la comunidad en general. Es importante para el organizador del centro recopilar datos sobre los posibles usuarios del centro en la propiedad del HUD (y en la comunidad en general, si es necesario). Puede ser útil para el propietario o el administrador de la vivienda recopilar primero datos sobre los residentes de la vivienda y después crear una lista independiente con el cálculo de otros miembros de la comunidad, si es que el centro se abre a las comunidades cercanas.
- **Identificar las necesidades e intereses de los residentes.** Debido a que el éxito del centro depende de lo bien que cumpla con los intereses y las necesidades de los residentes y de los otros

usuarios del centro, quizá el paso más importante es la recopilación de datos sobre lo que desean y necesitan los usuarios del centro. Para esta fase, la manera más directa es generalmente la mejor. (Para mayor información, consulte el cuadro de Consejos para la recaudación y recopilación de información.)

- **Identificar a los interesados que resultarán afectados por el centro.** A los residentes, les interesa el éxito de un centro porque les proporciona servicios. Es posible que a la comunidad le interese el centro porque mejora las posibilidades de empleo de los residentes. Determine los beneficios que el centro brindará al propietario, al administrador y al personal de la vivienda, los residentes, la comunidad y los empleadores, y otros interesados claves.
- **Identificar los socios y los recursos de la comunidad.** Los socios podrían incluir negocios, organizaciones y escuelas. Cree una lista de las instituciones de la comunidad que sean socios potenciales y de los recursos que podrían aportar. Este proceso le ayudará a identificar las mejores asociaciones posibles. Mientras más posibilidades haya, mejor será.
- **Identificar qué recursos están disponibles a través del centro de Redes de Vecindarios.** Los centros de aprendizaje de servicios múltiples de la comunidad que son parte de Redes de Vecindarios adquieren acceso a muchos recursos, incluyendo:
  - Los materiales informativos, como los boletines (publicados semestralmente en línea e impresos), *TARGET* el que contiene información sobre una variedad de temas (sostenimiento, recaudación de fondos, desarrollo de asociaciones, consorcios y donaciones de software), y los artículos y los recursos en línea, tales como las oportunidades semanales de financiamiento y las historias de éxito.
  - Asistencia técnica en línea diseñada para mejorar la autosuficiencia y el sostenimiento del centro.

- Hay información disponible sobre el reclutamiento de voluntarios, capacitación y liderazgo, además de información sobre el desarrollo de consorcios y asociaciones.
- Conferencias telefónicas mensuales que plantean temas de interés para los centros. Las transcripciones y grabaciones de las conferencias telefónicas están archivadas en el sitio de Internet de Redes de Vecindarios para servir como referencia rápida.
- Apoyo para la recaudación de fondos mediante seminarios sobre preparación de solicitudes de subsidios realizados en talleres de trabajo regionales de capacitación e identificación de socios potenciales.
- Carteles de Redes de Vecindarios que pueden tomarse prestados para las celebraciones de apertura y de otros tipos en los centros. Los centros también pueden recibir ayuda con difusión a la comunidad y los medios de comunicación para la promoción de eventos especiales.
- Preparación del personal, la cual puede recibirse asistiendo a los Talleres Regionales de Asistencia Técnica (RTAW, por sus siglas en inglés) y a la conferencia nacional semestral. Los participantes en estos eventos tienen la oportunidad de escuchar a expertos en el tema, asistir a talleres de capacitación y compartir las mejores prácticas con otros centros de todo el país.

### **Anuncio de su misión**

Una vez que haya identificado a quién servirá el centro, qué debe ofrecer el centro y por qué existe el centro, usted podrá crear una declaración de la misión que puede compartirse con otros usuarios del centro, interesados y la comunidad en general. Un ejemplo de una declaración de la misión podría ser “aumentar las oportunidades de empleo para los residentes de la comunidad de Evergreen Terrace proporcionando acceso confiable a la tecnología y capacitación en computación”. La declaración de la misión puede modificarse a medida que continúa el proceso

de planificación o según se adquiere mayor experiencia en la operación del centro. Tener una declaración de la misión impresa ayudará a enfocar los esfuerzos de planificación y a demostrar cómo pueden colaborar con el centro los socios potenciales.

## Paso dos: Ofrecer los programas correctos

Los centros de Redes de Vecindarios más eficaces son los que ofrecen programas que atienden específicamente las necesidades y los intereses de los usuarios del centro. Para garantizar que se proporcionen los programas que sean útiles para los usuarios del centro, deje el tiempo suficiente para realizar la planificación de programas. Durante la fase de planificación del programa, concéntrese en lo siguiente:

- Seleccionar los programas que se ofrecerán.
- Preparar metas adaptadas a las necesidades, actividades y resultados estándar anuales que puedan medirse y evaluarse.
- Preparar un calendario de programas.

### Tipos de programas

Como guía, use la información recabada con la encuesta de los residentes, la cual le ayudará a crear los programas que satisfagan los intereses y las necesidades de los usuarios del centro. Cuando determine qué programas ofrecer, podría ser buena idea agrupar programas por la función o el tipo de la actividad. La mayoría de los centros ofrecerá programas en dos o más de las siguientes categorías:

- **Acceso público o tiempo de uso libre del laboratorio.** La mayoría de los centros incluye algún tipo de acceso público o uso libre del laboratorio. El acceso público ofrece a los miembros de la comunidad la oportunidad de usar tecnología para que exploren sus propios intereses, desarrollen nuevas habilidades y se familiaricen con las computadoras. Algunos centros piden a los participantes una contribución voluntaria de \$1 ó \$2 por el uso libre del laboratorio para ayudar a sufragar los costos de papel para impresora, cartuchos de tinta y

discos. Es importante programar el acceso público o tiempo libre del laboratorio durante el día y la noche.

- **Por lo general, se dará mucho uso al equipo por las noches, con varias personas realizando tareas distintas.** Es aconsejable tener presente el número adecuado de personal o voluntarios, a razón de por lo menos 1 por cada 10 usuarios. Si el acceso público incluye acceso a Internet, es posible que se necesite más de una línea telefónica o de una línea acceso de alta capacidad. Podría ser útil tener reglas especiales con límite de tiempo en el uso de las computadoras.
- **Actividades preescolares y para familias.** Las actividades preescolares y para las familias ofrecen una oportunidad para que los padres y los niños pequeños trabajen juntos para explorar el software adecuado, tal como el de dibujo, animación y juegos de aprendizaje. Estos programas también ofrecen una oportunidad a los miembros del centro para formar asociaciones con los programas locales Even Start, Head Start o con un programa local de cuidado infantil que no tenga acceso a computadoras. Debido al poco tiempo de concentración que tienen los niños pequeños, dichas sesiones deben durar de 30 a 45 minutos, cuando mucho. Los padres podrían necesitar orientación para usar el software para prepararlos a trabajar mejor con sus hijos. Podría ser útil que se planeara una sesión de introducción para los padres antes de las actividades.
- **Actividades después de las horas escolares.** Las actividades después de las horas escolares pueden estructurarse para grupos de distintas edades u ofrecerse tiempo libre de laboratorio para los niños, durante el cual pueden mejorar sus habilidades básicas de computación. Algunas de las actividades después de las horas escolares podrían incluir:
  - Actividades de materias escolares, incluyendo software comercial que ofrezca ayuda con las tareas, tutoría y otras actividades que cubran materias como lectura, escritura, matemáticas y ciencias.

- Juegos, los cuales pueden ser herramientas eficaces para que los niños y adultos jóvenes aprendan más sobre la tecnología de computadoras. Cuando se seleccionen los juegos, tenga cuidado, ya que algunos podrían no ser apropiados.
- Exploración de Internet, la cual permita a los niños mejorar sus habilidades computacionales mediante la navegación de Internet, usándola para realizar investigaciones o comunicarse con sus compañeros por correo electrónico.
- Publicación de multimedia, incluyendo el diseño de páginas de Internet personales, la construcción de perfiles de la familia o del vecindario y la creación de informes de proyectos para la escuela.
- Composición musical, incluyendo el aprendizaje sobre música y canciones, o composición. Esta actividad podría requerir el uso de hardware y software adicionales.
- **Educación para adultos.** Para que un programa sea completo, necesita incluir mucho más que el acceso a computadoras. Debe haber un salón de clase o espacio para asesoría académica para realizar actividades de aprendizaje que no se basan en una computadora, e instructores con la experiencia y las capacidades necesarias para enseñar esas clases. En lugar de preparar un programa de educación para adultos desde el principio, se deben considerar colaboraciones o asociaciones con programas existentes en la comunidad. La educación para adultos generalmente incluye las clases de desarrollo general de educación (GED), cursos de inglés como segundo idioma (ESL), clases de educación básica para adultos, oportunidades de aprendizaje permanente y clases básicas de computación, tales como introducción al teclado, el ratón y a las aplicaciones básicas que permitirán que la persona use la computadora sin supervisión y la prepare para una capacitación más avanzada.
- **Servicios para personas mayores.** Debido a que las personas mayores con frecuencia prefieren aprender computación en clases formadas por otras personas mayores, el ofrecer cursos sólo para personas mayores podría aumentar el nivel de satisfacción y participación con el centro y animarlos a volver. Al igual que todas las demás personas, las personas mayores aprenden mejor en clases más pequeñas. Las clases y las actividades que les interesan a las personas mayores podrían incluir el ser mentores de jóvenes, participar en juegos (por ejemplo, ajedrez, backgammon), comunicarse por medio de la computadora con la familia y los amigos, usar la computadora para explorar viajes con ayuda de Internet y CD-ROM, asistir a clases de planeación financiera, usar programas o sitios de Internet de árbol genealógico y producciones de historia familiar y recibir servicios de salud e información relacionada con la salud.
- **Acceso a Internet** (puede ser un enfoque o parte de otro programa). La mayoría de los centros que ofrecen acceso a Internet han encontrado que el atractivo principal para sus participantes es el uso del correo electrónico para iniciar o mantener contacto con amigos, colegas y familiares, o la publicación personal, tal como el desarrollo de páginas de Internet personales y la publicación de cuentos, recuerdos, poesía, música, fotos y vídeo para un público mundial. Para ayudar a las personas que tienen acceso a una computadora por primera vez, a sentirse cómodas, es esencial que los centros con acceso a Internet ofrezcan clases de introducción dirigidas a preparar a los participantes con las habilidades computacionales básicas.
- **Desarrollo de la carrera y preparación y colocación de empleo.** Un enfoque completo en la preparación para obtener un empleo requerirá tener espacio adicional de salón de clase para actividades que no estén basadas en computadora e instructores con la experiencia y las capacidades necesarias para enseñar esas clases. Generalmente, la preparación para obtener un empleo incluye capacitación en habilidades laborales y en actividades de búsqueda de empleo. La capacitación laboral podría incluir clases de habilidades

### Para lograr las metas de mercadeo externo

Cuando promueva su centro a usuarios potenciales, establezca metas que puedan lograrse y medirse. Los siguientes son ejemplos de metas, actividades y resultados de mercadeo externo:

- **Meta:** Identificar a socios corporativos y a otros socios que prestarán apoyo al centro con voluntarios, dinero en efectivo y donaciones de equipo, y alistarán su participación en los programas del centro.
- **Actividad:** Fomentar relaciones con los departamentos locales de policía y bomberos, las escuelas, los bancos, las iglesias, los templos, las bibliotecas y los negocios locales.
- **Resultados:** El centro establecerá enlaces con tres organizaciones de servicios sociales, dos organizaciones de la comunidad y dos organizaciones religiosas.

básicas de computación, mecanografía, procesamiento de palabras, aplicaciones gráficas, hojas de cálculo y bases de datos, escritura de currículum vitae, habilidades para ir a entrevistas, el atuendo y comportamiento adecuados para el trabajo, y cómo y dónde buscar empleo. Si el centro decide enfocar la oferta del programa en la preparación y la colocación de empleo, el comité directivo deberá formar una junta de asesoramiento de empleadores que coordine los tipos de capacitación ofrecidos, la selección de software y el énfasis de los programas con los tipos de empleos disponibles en la comunidad. La colocación exitosa en un empleo podría requerir un esfuerzo colaborador con el servicio existente de la comunidad o de las agencias de empleo.

- **Microempresas.** Puede realizarse una variedad de actividades comerciales en el centro, incluyendo contratación externa, apoyo a empresas pequeñas, trabajo por cuenta propia y creación de empresas.

### Establecimiento del enfoque del programa

De acuerdo con los datos obtenidos durante la encuesta de los residentes, se puede comenzar a determinar el enfoque del programa del centro. Otra actividad que vale la pena para la planificación del programa es la preparación de un informe que resuma los programas complementarios o similares que ya están disponibles en la comunidad. Los datos recopilados proporcionarán una buena idea de lo que podrá ofrecerse al principio y de las poblaciones que serán el enfoque de los programas de un centro.

Para obtener ayuda con la selección del programa, comuníquese al Centro de Información de Redes de Vecindarios al número gratuito (888) 312-2743 o comuníquese con el coordinador local de Redes de Vecindarios de HUD.

### El logro de metas de mercadeo externo

Cuando promueva su centro a usuarios potenciales, establezca metas que puedan lograrse y medirse. Los siguientes son ejemplos de metas, actividades y resultados de mercadeo externo:

- **Meta:** Identificar a socios corporativos y a otros socios que prestarán apoyo al centro con voluntarios, dinero en efectivo y donaciones de equipo, y alistarán su participación en los programas del centro.
- **Actividad:** Fomentar relaciones con los departamentos locales de policía y bomberos, las escuelas, los bancos, las iglesias, los templos, las bibliotecas y los negocios locales.
- **Resultados:** El centro establecerá enlaces con tres organizaciones de servicios sociales, dos organizaciones de la comunidad y dos organizaciones religiosas.

### Medición del éxito

Después de seleccionar los programas de su centro, es importante establecer metas adaptadas a las necesidades, actividades y resultados en los cuales concentrarse:

- **Las metas establecen una dirección clara para actuar y las prioridades de los programas.** Responden a la pregunta: ¿Qué desea lograr el centro?
  - Un ejemplo de una meta de programa es: Aumentar la habilidad de los residentes para obtener empleos y volverse más autosuficientes.
- **Las actividades son tareas específicas necesarias para alcanzar las metas.** Responden a la pregunta: ¿Qué debe hacer el centro para alcanzar su meta?
  - Si la meta del programa es aumentar la habilidad del residente para obtener un empleo y ser más autosuficiente, algunas actividades podrían ser programas que refuerzan las habilidades del residente (valores) y ayudan a los residentes a responder a las oportunidades de empleo, y ofrecen servicios de colocación y apoyo continuo durante los primeros meses de empleo.
- **Los resultados se derivan de las actividades.** Pueden ser resultados medibles o efectos positivos en las vidas de las personas y de la comunidad. Los resultados medibles son cualquier cosa que puede medirse, como personas (participación en clases, graduados del diploma GED, residentes que tuvieron entrevistas de empleo o que obtienen empleo), eventos (cursos ofrecidos, reuniones regulares) o materiales (folletos, manuales, planes de estudio). Los resultados podrían incluir la educación de personas, unir a las familias, mejorar la comunidad o cambiar la manera como las personas se comportan. Los resultados son los efectos de los servicios del centro en los clientes, los participantes de los programas, los proveedores de financiamiento, la comunidad y los socios.

### Considere esto

Cuando se preparen los sistemas de administración y de gobierno internos, considere:

- ¿Existe un comité de residentes? De no ser así, ¿se creará uno? Describa el comité de residentes o los planes para establecer uno.
- ¿Existe una junta asesora o un consejo directivo? De no ser así, ¿cuándo se establecerá el consejo? Describa la junta asesora o el consejo directivo o los planes para establecer uno.
- ¿Tiene la organización estatutos de constitución de una sociedad (es decir, reglas que gobiernan las operaciones internas de un grupo o comité)? De no ser así, ¿cuándo se adoptarán dichos estatutos?
- ¿Es el centro una organización 501(c)(3) sin fines de lucro y exenta del pago de impuestos? De no ser así, ¿cuándo se solicitará la clasificación de exención del pago de impuestos?
- ¿Existe un sistema de contabilidad para llevar la cuenta del dinero recibido y el dinero gastado? De no ser así, ¿cuándo se establecerá dicho sistema? Se debe describir el plan de contabilidad, detallando quién estará a cargo de las cuentas y los métodos de contabilidad que usará el centro, incluyendo cualquier tarea automatizada o computarizada.
- ¿Ofrece la organización beneficios a los empleados? ¿Tiene un manual de personal o un plan para la capacitación y evaluación del personal?

- Si su meta es aumentar la posibilidad de conseguir empleo y la autosuficiencia de los residentes, y usted ofrece actividades en forma de programas que refuerzan las habilidades, ayudar a los residentes a responder a las oportunidades de empleo y a proporcionar colocación de empleo y apoyo continuo durante los primeros meses de empleo, entonces los resultados que debe esperar podrían ser: Cincuenta por ciento de los participantes obtendrán empleo durante el primer año de operación de un centro. Treinta por ciento de los que obtengan empleos los mantendrán por un año.

START ayuda a los centros a crear metas únicas, identificar las actividades adecuadas y establecer resultados que pueden medirse para el centro. Hay una hoja de trabajo para sentar metas que está disponible en el Cuaderno de Trabajo y Guía del Usuario de START o en línea.

### ***Preparación de un calendario de programas***

El paso final de la planificación de programas es establecer el horario y las fechas de las clases y los programas específicos. Estos programas, clases o eventos deben reforzar la planificación del programa realizada anteriormente, garantizando que las metas del centro se cumplan y se logren los resultados.

### **Paso tres: Correr la voz Sobre su centro**

Correr la voz sobre su centro y los tipos de los programas y las actividades con frecuencia son claves para mantener y aumentar la participación de los usuarios y también reforzar el apoyo de los socios y demás interesados. Todos los datos recopilados sobre los usuarios potenciales del centro y sus necesidades e intereses ayudarán a guiar sus actividades de mercadeo y divulgación, las cuales deben definir a los residentes así como a la comunidad en general y a los demás interesados.

START ofrece una tabla de metas que puede usar para comenzar a determinar las metas de su centro,

la cual identifica las actividades para cumplir esas metas, y para determinar los resultados de sus actividades de mercadeo interno y externo. Establezca tantas metas como desee, pero recuerde que se requiere personal, tiempo y recursos para establecer cada meta.

### ***Mercadeo interno: Cómo llegar a usuarios potenciales***

Promover su centro a los usuarios potenciales le permite informar a los usuarios de los programas y los servicios del centro para que puedan adquirir las habilidades necesarias para obtener empleo, mejorar su situación laboral actual, mejorar su condición académica y obtener información muy necesaria para mejorar su calidad de vida.

### ***Mercadeo externo: Promoción de su centro a un público más amplio***

Al igual que sus metas de mercadeo interno, las metas que establezca para su programa de mercadeo externo deben poderse obtener y medir. Sus actividades de mercadeo externo deben luchar por incrementar la atención hacia el centro de los socios potenciales y de los interesados, así como exhortar la colaboración con socios potenciales.

### ***Desarrollo de asociaciones sólidas***

Ningún centro de Redes de Vecindarios tiene el personal ni los recursos financieros para ofrecer todos los programas y servicios que los residentes desean y necesitan sin el apoyo de los socios. Los socios son un recurso invaluable, proveen dinero y donaciones en especie a los centros para que éstos puedan ofrecer los tipos de programas y servicios que ayudarán a llevar a los residentes a la autosuficiencia.

Al evaluar si desea formar una asociación con una entidad dada, determine si el socio potencial comparte suficientemente la filosofía y la misión de su organización para que sea posible trabajar bien en conjunto.

Para comenzar a desarrollar asociaciones, revise la sección de asociaciones de Redes de Vecindarios en [www.hud.gov/offices/hsg/mfh/nnw/nnwpartnerships.cfm](http://www.hud.gov/offices/hsg/mfh/nnw/nnwpartnerships.cfm). Seleccione los socios potenciales basándose en las necesidades y los intereses de los residentes, las metas, el equipo y las necesidades de financiamiento, así como los intereses y capacidades de los socios.

Otros recursos útiles para desarrollar asociaciones incluyen:

- **El manual de inicio de un centro (Center Start-Up Manual) de la organización CTCNet.** Este manual contiene una lista completa de los tipos de asociaciones de la comunidad que han colaborado con centros de tecnología de la comunidad.
- **El directorio telefónico local.** Puede obtener información para comunicarse con asociaciones profesionales, tales como la Junta local de Corredores de Bienes Raíces y la Sociedad Americana para Capacitación y Desarrollo, que podrían estar dispuestas a ayudar a su centro.
- **Iglesias locales.**
- **Sindicatos.** Los grupos activos socialmente, tales como los sindicatos de empleados de maestros y del gobierno, son especialmente buenos recursos.
- **Agencias del gobierno.**

El Apéndice A incluye una lista completa de organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro que podrían ser útiles para el centro en la planificación y el establecimiento de los programas y las actividades.

Una vez que se identifiquen a los socios potenciales, deberá crear un registro de seguimiento que le permita almacenar información esencial sobre cada socio potencial, así como vigilar sus actividades en el desarrollo de una asociación. También le servirá para recordarle mantenerse en contacto con los socios y los socios potenciales. (START ofrece un útil Formulario de Perfil de la Asociación para ayudarle

a hacer esto.) Las actividades para el desarrollo de una asociación podrían incluir:

- Enviar una carta de presentación.
- Hacer llamadas de seguimiento.
- Organizar la reunión inicial.
- Establecer la asociación.

Una vez que establezca la asociación, deberá vigilar los recursos y compromisos del socio. En su registro de seguimiento, asegúrese de incluir el nombre del socio, los recursos donados, el valor de la donación y el tipo de donaciones en especie. Si un socio aporta más de un tipo de recurso, se debe anotar un compromiso de financiamiento independiente para cada uno, de manera que se pueda dar seguimiento a las contribuciones según el tipo de recurso y financiamiento.

Hay información adicional sobre el desarrollo de asociaciones en la Sección 6.

## Paso cuatro: Organizar y administrar su centro

Para operar su centro con el máximo de eficiencia y atraer a proveedores y socios, es importante tener sistemas de administración y gobierno bien establecidos. Cuando se formen estos sistemas:

- Tome en cuenta la estructura de administración del centro, incluyendo los papeles desempeñados por los residentes y el comité directivo o la junta directiva, así como la clasificación 501(c)(3) del centro.
- Prepare un marco de tiempo para establecer la infraestructura de contabilidad y crear las políticas y los procedimientos del personal.
- Establezca metas, actividades y resultados para la organización y administración del centro.

La manera como se establezca la estructura de gobierno y el papel que desempeñen los residentes en el proceso de toma de decisiones determinará la eficacia con la que el centro prestará servicios

a su población determinada. Y la existencia de un sistema de contabilidad confiable y la clasificación de exención del pago de impuestos 501(c)(3) del IRS con frecuencia determinan si una fuente de financiamiento estará dispuesta a asignar recursos.

Cuando se establezca una infraestructura administrativa:

- Describa el equipo de administración del centro. Señale los papeles de supervisión desempeñados por los administradores y la estructura de reporte.
- Describa cómo se opera el centro. ¿Quién es responsable de cuáles tareas? ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades entre los supervisores? ¿Cómo coordinan los gerentes sus esfuerzos?

Cuando se establezca la estructura de gobierno:

- Identifique qué grupo o grupos (consejo directivo, grupos de residentes, junta asesora) participan en proveer información y supervisar las actividades del centro. El número de personas involucradas dependerá de las necesidades del centro. Se debe tomar en consideración que personas de grupos diversos, como residentes, negocios, educadores y otros profesionales, ofrezcan consejos. Es importante tener un comité de residentes porque sus perspectivas garantizan que el centro satisfaga las necesidades de los residentes. El comité puede proponer ideas al director del centro para su revisión y consideración. El poder de votación del comité variará según el centro.

## Paso cinco: Abrir y comenzar a operar

El enfoque de esta sección es lo que se necesita para abrir y operar un centro. Habla de los requisitos de espacio y equipo y asuntos de accesibilidad, y ofrece orientación para preparar un marco de tiempo para las operaciones.

### Entorno y equipo

Un centro exitoso es aquél que las personas desean visitar, donde quieran quedarse y a donde desean regresar. Algunas de las características que pueden contribuir a tener un entorno acogedor incluyen:

- Un área de recepción abierta y amistosa, con folletos de información sobre el centro, solicitudes de afiliación (si corresponde), horarios del centro, información de inscripción en clases actuales y una persona que pueda dar la bienvenida y ofrecer información. Las paredes pueden usarse para mostrar fotos del personal y de los voluntarios del centro (con sus nombres e información relevante), listas de patrocinadores y donantes, y artículos noticiosos sobre el centro y sus participantes. Debe haber un tablero de anuncios de la comunidad en el cual los participantes puedan publicar avisos de reuniones, servicios u oportunidades, para reforzar el hecho de que éste es un lugar de la comunidad y para ella.
- Espacios sin computadoras y cómodos para socializar o trabajar. Es posible que los usuarios deseen tomarse un descanso, relajarse, intercambiar información con otras personas, leer revistas o realizar trabajos manuales relacionados con sus proyectos de computación. De ser posible, ubique este espacio social a la vista del área de computación para dar a las personas renuentes, tales como los padres, una idea de lo que sucede. Podrían tener la suficiente curiosidad como para participar ellos mismos.

Otros asuntos relacionados con el entorno del centro que hay que considerar son:

- **Mantenimiento y modernización.** ¿Necesita alguna construcción o mantenimiento el centro para poder operar? ¿Qué suministros de oficina (archiveros, papel, bolígrafos, etc.) y almacenaje se necesitan? ¿Cuál es la infraestructura física y la ubicación del centro? ¿Se encuentra ubicado en un espacio común o en un edificio independiente? ¿Es necesario modernizarlo? ¿Qué se necesita para que funcione este espacio? Si es necesaria la construcción o renovación, deben calcularse las fechas de comienzo y fin. ¿Existe un plan para garantizar el acceso de las personas discapacitadas? De no ser así, ¿cuándo se preparará un plan de acceso? El plan debe describir cómo se proporcionará el acceso a las personas con discapacidades al centro, al equipo y a los programas. ¿Cuándo

tendrá acceso el centro para personas discapacitadas? El acceso puede ofrecerse mediante acceso para silla de ruedas, software de reconocimiento de voz, la ubicación de los servicios y otros métodos.

- **Seguridad.** ¿Qué tipo de seguridad necesita el centro (cerraduras, archiveros con llave, seguridad específica para las computadoras, cámaras y en algunos casos, un guardia de seguridad)? ¿Tiene un plan de seguridad el centro? De no ser así, ¿cuándo se preparará el plan de seguridad? ¿Cuándo comenzará a funcionar el plan?
- **Marco de tiempo para las operaciones.** Usando los datos recopilados de los usuarios potenciales del centro, prepare un programa para la apertura y la operación. Se debe intentar establecer un programa que sea puntual y realista. Es importante evitar retrasos innecesarios, pero no se debe establecer un programa que sea difícil o imposible de cumplir. Para obtener ayuda en la planificación de la apertura del centro y la fecha propuesta de operación, comuníquese con el Coordinador de Redes de Vecindarios de HUD de su localidad o al Centro de Información de Redes de Vecindarios gratuitamente al (888) 312-2743.

Una vez que el entorno físico se haya identificado y terminado, el siguiente paso será determinar las necesidades de equipo. Algunas consideraciones para el equipo necesario incluyen:

- **Equipo de computación.** Uno de los componentes principales de un centro nuevo es su equipo de computadoras, el cual puede comprarse, arrendarse o recibirse como donación. Cuando se determine la cantidad de equipo de computación necesario para el centro, tome en cuenta cuántos residentes y usuarios el centro espera tener a la vez, incluyendo los períodos de uso máximo. Asegúrese de que haya suficientes computadoras para brindar a los usuarios. Específicamente, determine la cantidad de espacio (en pies cuadrados) que está disponible para las computadoras y para los usuarios, el número de computadoras que puede tener el centro (como regla general,

cada computadora necesita aproximadamente 20 pies cuadrados), el número de computadoras que se necesitan para operar los programas ofrecidos, el número de computadoras que está disponible actualmente, dónde podría haber donaciones disponibles en especie de computadoras y el número mínimo de computadoras que se necesitan para comenzar.

- **Criterios para la selección del software.** Los programas que se ofrecerán en el centro determinan el software que se usarán en el centro. El software seleccionado tendrá un efecto directo, y se verá afectado directamente, por el tipo de hardware de computadora disponible. La selección del software es un trabajo de equipo. Si el director o coordinador del centro ha sido seleccionado, debe participar directamente. Algunos socios locales, especialmente las instituciones educativas de capacitación en computación, las compañías o las asociaciones de información tecnológica, podrían ayudar con la selección y la adquisición de software. También hay asistencia disponible comunicándose al Centro de Información de Redes de Vecindarios gratuitamente al (888) 312-2743. El centro de información puede ponerlo en contacto con otros centros que han seleccionado y establecido bien los programas de software.

Independientemente de su tamaño, sus usuarios, las metas de los programas, la configuración de hardware o el presupuesto, cada centro debe tener ciertos programas de software a disposición de sus participantes. Esos programas incluyen editoriales de escritorio, hojas de cálculo, bases de datos, gráficos y software de comunicaciones. Estos programas, con frecuencia denominados herramientas de productividad, software de aplicaciones o aplicaciones comerciales, son las bases de las habilidades de uso de una computadora. Los maestros e instructores creativos encuentran maneras de usar estas herramientas para lograr muchos objetivos distintos como alfabetización de adultos, capacitación laboral y búsqueda de empleos, educación preescolar, ayuda con tareas escolares, viajes virtuales y proyectos de grupo.

## El personal

La calidad de su personal y voluntarios es vital para el éxito de un centro de Redes de Vecindarios. Los miembros ingeniosos, amistosos, serviciales y confiables del personal harán que las personas deseen visitar y regresar a un centro. En general, las habilidades interpersonales son más importantes que la experiencia técnica, ya que las habilidades técnicas pueden aprenderse, comprarse o adquirirse de voluntarios, pero la habilidad de comunicarse fácilmente con una amplia gama de personas, darles confianza y reconocer y apreciar las habilidades que ya tienen, es algo crítico. Los miembros del personal deben ser capaces de comunicarse en los idiomas que hablan los participantes. De otro modo, ambas partes estarán en desventaja. Cuando piense sobre el personal, quizá deba considerar el número de miembros de personal necesarios, si el centro necesitará apoyo administrativo y de computación, y si el centro usará voluntarios de agencias, escuelas o de la comunidad.

En cada centro, existe una multitud de tareas que deben realizarse diariamente. Al contratar a los miembros del personal, quizá pueda concentrarse en las metas de desarrollo a largo plazo del centro. Antes de preparar un plan para la contratación del personal o para contratar a la primera persona, considere todas las tareas que componen la operación exitosa de un centro de Redes de Vecindarios:

- **Administración.** La preparación de programas, la administración y la evaluación, la responsabilidad fiscal, y el enlace con las entidades de gobierno y asesoramiento, y los proveedores de financiamiento.
- **Divulgación y desarrollo en la comunidad.** Las relaciones y la colaboración de la comunidad, las relaciones públicas, la planificación de desarrollo y la investigación, redacción y seguimiento de las propuestas de subsidio y otros financiamientos.
- **Servicios directos.** Las oportunidades educativas (enseñar y supervisar clases y el acceso público, orientar a las personas, crear y facilitar proyectos especiales y el asesoramiento), dar la bienvenida a los visitantes y los participantes, contestar y

transferir las llamadas telefónicas, vigilar los procedimientos de entrada y salida, ofrecer información acerca de las actividades y las clases del centro, y programar las sesiones de orientación.

- **Mantenimiento de instalaciones y equipo.** Administración del lugar (seguridad, intendencia y remoción de basura) y apoyo técnico (identificación y corrección de problemas de hardware, programación de reparaciones y mantenimiento, almacenaje de suministros, inscripciones, garantías y seguro, y recomendaciones para compras futuras).
- **Servicios de oficina y de apoyo.** La generación de publicaciones y anuncios, coordinación de asuntos de correspondencia, actualización de los tableros de anuncios y los paquetes de información del centro, inventarios de mantenimiento, mantenimiento de expedientes y archivos relacionados con finanzas, asistencia, horarios y recursos.

Los voluntarios ofrecen una de las mejores opciones de personal para los centros de Redes de Vecindarios. Trabajan arduamente y no requieren sueldo ni beneficios. Algunas veces, los voluntarios pueden ser más dedicados al centro que el personal asalariado porque demuestran su dedicación trabajando gratuitamente. Se incluye información más detallada sobre el reclutamiento, mantenimiento y la administración

### **Hoja de trabajo para fuentes de financiamiento**

Después de identificar posibles fuentes de financiamiento, se debe calcular el déficit o superávit del centro. Si el resultado muestra un déficit, se deben estudiar cuidadosamente los gastos individuales y considerar si pueden donarse artículos adicionales. START ofrece hojas de trabajo de presupuesto para facilitar este proceso. Comuníquese con el Coordinador de Redes de Vecindarios de HUD de su localidad o al Centro de Información de Redes de Vecindarios gratuitamente al (888) 312-2743 para obtener asistencia.

de voluntarios en la Sección 6, *Alistamiento de socios y reclutamiento de voluntarios*.

Ya sea que elija contratar miembros de personal o reclutar voluntarios, es importante tener en cuenta varias estrategias de reclutamiento:

- **Conocer a su público.** Piense sobre sus cualidades multifacéticas y después concéntrese en los aspectos de su centro o del programa que significarán algo para ellos.
- **Estar preparado.** Conozca su centro y esté preparado para contestar las preguntas que usted no pensaría en hacer. Nadie desea trabajar para una organización que no sepa sobre el trabajo que realiza.
- **Muéstrese genuinamente entusiasmado** sobre el trabajo que está pidiendo que realicen y dígales que será una experiencia valiosa y gratificante.
- **Escuchar a las personas.** Si los miembros del personal y los voluntarios dicen que les encantaría volver y trabajar en el centro, pero que no pueden pagar la tarifa del autobús, vea si la compañía local de autobuses donaría unos cuantos vales al mes. Si necesitan cuidado infantil, trate de conseguirlo. Escuche las necesidades que tienen y responda según corresponda.
- **Ofrezca diversidad.** Si tiene muchas maneras para que alguien pueda participar, lo más probable es que la persona que está reclutando encuentre algo que prefiera. La clave es proporcionar a las personas muchas oportunidades para que puedan escoger las que prefieran. Algunas personas sólo desean contestar los teléfonos y llenar sobres. Otras preferirán ser los defensores del pueblo en el centro y hablar públicamente sobre eso.

## Paso seis: Entender las finanzas

Después de establecer claramente el trabajo del centro y su personal, hay que encontrar los programas y recursos necesarios para que el centro tenga éxito. Esta sección se concentra en el cálculo de los costos iniciales de un centro y la preparación de presupuestos de operación para los primeros 3 años.

## Preparación de un presupuesto

Hay dos tipos de presupuesto: inicial y de operación. Un presupuesto inicial incluye todos los gastos únicos vinculados con el desarrollo y la apertura de un centro. El presupuesto de operación incluye todos los gastos regulares y continuos relacionados con la operación del centro. Cuando se prepare un presupuesto para el centro, necesitará crear:

- Cálculos de los costos iniciales y los gastos de operación del centro.
- Cálculos de las fuentes potenciales de financiamiento, tales como las cuotas de usuario, los subsidios de fundaciones, el desarrollo de negocios.

START incluye una Hoja de Cálculo de Gastos del Presupuesto que puede ayudar a un centro a preparar un presupuesto completo.

## Obtención de financiamiento

Los centros de Redes de Vecindarios dependen principalmente del apoyo local. La iniciativa exhorta al desarrollo de asociaciones, oportunidades comerciales y otras actividades que generan ingresos. Para ayudar a apoyar y sostener un centro, el financiamiento puede obtenerse de diversas maneras, incluyendo:

- **Financiamiento del HUD.** El financiamiento del HUD puede obtenerse de una o más de las siguientes maneras:
  - **Cuenta de residuales.** Las cuentas residuales se encuentran en edificios que son propiedad de entidades sin fines de lucro y propietarios con dividendos limitados. Los fondos de la cuenta de residuales pueden utilizarse para financiar un centro en la medida en que el HUD determine que dichos fondos no son necesarios para mantener la habitabilidad de las viviendas o para cubrir otras necesidades del edificio.
  - **Valor líquido de la propiedad.** El propietario de una vivienda de distribución limitada puede aumentar la cantidad de su inversión de valor líquido inicial (y a cambio el rendimiento de la distribución) invirtiendo fondos no retornables

en el centro. Sin embargo, no se aprobará un aumento del precio de alquiler para proporcionar rendimiento adicional.

Otras opciones de financiamiento de HUD incluyen:

- **Fondos tomados en préstamo de la Cuenta de Reservas para Reemplazo.** Los fondos de la Cuenta de Reservas para Reemplazo pueden utilizarse para financiar un centro siempre y cuando HUD determine que dichos fondos no son necesarios para cubrir reparaciones y reemplazos necesarios esperados. Si se usa esta fuente de financiamiento, el centro deberá presentar un plan de pago a plazos que ilustre cómo se reintegrará la Cuenta de Reservas para Reemplazo.
- **Aumento del precio de alquiler.** El propietario de una vivienda donde el precio de alquiler se determine conforme a un proceso de aumento presupuestado puede solicitar un aumento de precio para cubrir los costos del centro. Estos aumentos se aprobarán a discreción del HUD. Para las propiedades que estén en contratos bajo la Ley de Financiación y Reforma de Viviendas Multifamiliares Subsidiadas (MAHRA), podría haber limitaciones para que HUD pueda aumentar los alquileres.
- **Solicitud de un ajuste especial del precio de alquiler.** Las propiedades con alquileres que estén establecidos usando un factor anual de ajuste podrían solicitar un ajuste especial de alquiler para cubrir los costos de un centro de Redes de Vecindarios. Estos aumentos podrían aprobarse a discreción de HUD y están sujetos a la directriz que se encuentra en el Manual de Servicio de Proyecto y Administración de Bienes Multifamiliares, 4350.1, Capítulo 34.
- **Exceso de ingresos.** En propiedades que generan exceso de ingresos, el Aviso 01-17 del HUD autoriza la retención del exceso de ingresos para ayudar a desarrollar un centro de Redes de Vecindarios.
- **Contribuciones privadas y corporativas.** Las contribuciones privadas incluyen donantes

individuales, algunos de los cuales pueden desear ser anónimos. Las corporaciones y fundaciones de la comunidad a menudo proporcionan financiamiento para las operaciones y el respaldo de programas o proyectos. Las contribuciones corporativas incluyen contribuciones realizadas por las fundaciones de beneficencia de las corporaciones. Las fundaciones de la comunidad reciben dinero del público y otorgan subsidios a organizaciones dentro de sus comunidades.

- **Cuotas de usuario.** Cobrar una cuota razonable al usuario es otra manera de generar financiamiento adicional. Las cuotas pueden incluir:
  - **Cuotas de afiliación.** Se pueden ofrecer afiliaciones a tarifas individuales y familiares. Se puede ofrecer a los residentes la opción de pagar la cuota de afiliación anualmente o por visita. Estas cuotas deben ser razonables y económicas, equivalentes a tarifas del autobús o el metro local. Por ejemplo, un centro de Nueva York cobra una cuota de \$30 para adultos, una cuota familiar (hasta cinco personas) de \$35 y una cuota de \$15 a niños y personas mayores por una afiliación de 6 meses en el centro.
  - **Cuotas de clases.** Un centro puede cobrar una cuota de asistencia por las clases que ofrece. Además, si las instituciones del vecindario usan el centro para dar clases a sus propios miembros, se les puede cobrar una cuota por el uso del centro.
  - **Cuotas de acceso al público.** Se puede solicitar que los visitantes aporten una contribución al centro. Sin embargo, no se debe negar el acceso a nadie por no haber aportado una contribución. Nota: Algunos gobiernos estatales o locales podrían tener requisitos especiales para obtener la licencia para organizaciones que cobren cuotas de acceso al público.
- **Desarrollo comercial.** Puede realizarse una variedad de actividades comerciales en el centro con el fin de generar ingresos. El desarrollo comercial puede incluir contratación externa, apoyo a empresas pequeñas, empleo independiente

y creación de empresas. Si el centro desempeña un papel en la capacitación de personas para que tengan éxito en los negocios, o si se usa el centro para realizar ciertas actividades comerciales, es posible que sea indicado establecer un sistema para repartir las utilidades, en lugar de una nómina de pago.

- **Eventos de recaudación de fondos.** La recaudación de fondos es una excelente fuente de financiamiento para un centro. También genera apoyo de la comunidad. La creatividad es la clave del éxito de la recaudación de fondos. Los tipos de eventos de recaudación de fondos pueden incluir:
  - **Eventos anuales.** Se puede iniciar una tradición anual de un recorrido en bicicleta o una caminata por la cual las personas reciben promesas de patrocinio.
  - **Se puede preparar un evento de recaudación de fondos que forme parte de la celebración de la Semana de Redes de Vecindarios en el centro.** La Semana de Redes de Vecindarios se realiza todos los años para celebrar los logros, talentos, el liderazgo y las habilidades de las familias que residen en viviendas aseguradas y patrocinadas por el HUD. Esta celebración de toda la semana incluye transmisiones por Internet a nivel nacional, así como actividades locales en los centros individuales.
  - **Subastas.** Invite a los residentes y a las empresas locales a donar artículos o servicios.
  - **Eventos copatrocinados.** Se puede patrocinar un evento en conjunto con otras organizaciones o solicitar el patrocinio de socios de Redes de Vecindarios.
  - **Los eventos, festivales o ferias de otras organizaciones.** Coloque una caseta o una mesa para solicitar donaciones y distribuir información en los eventos que realicen las organizaciones asociadas.
- **Contribuciones en especie.** Las contribuciones en especie son donativos otorgados en lugar de dinero. La mayoría de las contribuciones en especie deben solicitarse a menudo de manera formal.

Las contribuciones en especie pueden incluir:

- Hardware y software de computadoras.
- Espacio.
- Supervisores y maestros voluntarios.
- Ayuda de oficina.
- Servicios de contabilidad.

## Paso siete: Preparar un borrador y presentar un plan comercial

De todos los pasos, sólo el paso siete es necesario para que el centro esté designado como un centro de Redes de Vecindarios. Su plan comercial START es una parte integral y necesaria para convertirse en un centro de Redes de Vecindarios. Sirve como marco de trabajo para la operación del centro, identifica sus planes financieros y la administración cotidiana del centro, y describe los programas y las actividades que planea ofrecer y su valor para los residentes.

El plan comercial START:

- Describe la meta del centro.
- Identifica la condición actual del centro y define lo que quiere lograr en el futuro.
- Define los pasos que ayudan al centro a lograr sus metas.

Además, un plan comercial START eficaz:

- Tiene ideas progresistas.
- Es el camino a seguir los próximos años.
- Se vuelve a visitar con regularidad.
- Se revisa, según corresponda.

Para los centros de Redes de Vecindarios, un plan comercial START debe ser la guía del personal durante la vida del centro. Sirve como el plano para el centro y contiene las herramientas que necesita el personal para analizar el centro y establecer los cambios. Para que un plan comercial START sea valioso para un centro, debe mantenerse al día.

Si el centro está planeando buscar financiamiento, entidades crediticias o inversionistas potenciales, podría necesitar un plan comercial START. Por lo tanto, este documento es crucial para el establecimiento del centro como una organización legítima establecida en la comunidad para fines de servicio a los residentes.

START de Redes de Vecindarios es una herramienta comercial en línea que pueden usar los centros para preparar un plan comercial START. Ya que el documento se crea y almacena en línea, es fácil de actualizar, lo que permite que se mantenga al día y puedan verse a tiempo las operaciones del centro. Con START, su centro preparará los siguientes elementos de un plan comercial:

- El resumen ejecutivo y la declaración de la finalidad.
- La administración organizacional (gobierno interno, contabilidad y personal).

- La planificación de programas.
- El mercadeo y alcance comunitario.
- La creación de presupuesto, la planificación y la recaudación de fondos.
- La evaluación del programa.
- Evaluación global organizacional.

Para entrar a START, visite el sitio de Internet de Redes de Vecindarios ([www.NeighborhoodNetworks.org](http://www.NeighborhoodNetworks.org)) y haga clic en *Recursos para planes comerciales (Business Plan Resources)* en la barra de herramientas a la izquierda. Después de que termine el plan comercial usando START, puede enviarlo **electrónicamente** al coordinador de Redes de Vecindarios de HUD adecuado para su revisión y aprobación.