



Sección 3:
Marcando el camino al éxito con START y la clasificación del centro

Aspectos sobresalientes de la sección 3: Marcando el camino al éxito con START y la clasificación del centro

<input type="checkbox"/> START: Un mapa hacia el éxito	31
<input type="checkbox"/> START a su propio paso	31
<input type="checkbox"/> Ayuda a los propietarios y a los administradores de viviendas a vigilar el rendimiento de su inversión	32
<input type="checkbox"/> Proporción de acceso fácil a la información	33
<input type="checkbox"/> Ventajas para los Coordinadores de Redes de Vecindarios de HUD	33
<input type="checkbox"/> Trabaje inteligentemente. Use START	34
<input type="checkbox"/> Clasificación del centro: Para llevar a su centro al siguiente nivel	34
<input type="checkbox"/> Tres niveles de clasificación	34
<input type="checkbox"/> Ventajas de la clasificación del centro	35

Marcando el camino al éxito con START y la clasificación del centro

Todos los días, los centros de Redes de Vecindarios de todo el país ofrecen programas, servicios y actividades muy necesarios que ofrecen acceso de tecnología a las comunidades estadounidenses y ayudan a los residentes a progresar hacia la autosuficiencia. Para apoyar el trabajo de los centros y ayudarlos a contribuir para cumplir con la misión de la Iniciativa de Redes de Vecindarios, HUD ofrece la herramienta *Strategic Tracking and Reporting Tool* (START), una herramienta de planificación comercial que orienta a los centros en el desarrollo de la infraestructura, los programas y la planificación de presupuesto. Y, a medida que ha madurado la Iniciativa de Redes de Vecindarios, HUD ha creado un sistema de clasificación de tres niveles que reconoce los logros de desarrollo de los centros. Estos recursos están diseñados para ayudar a establecer centros de Redes de Vecindarios sostenibles.

START: Un mapa hacia el triunfo

Cada año, más de un millón de personas inician un negocio en el país. En los siguientes 5 años, aproximadamente el 80 por ciento de esos negocios fracasará. Sin embargo, aquéllos que triunfan tienen una cosa en común: ellos realizan una planificación comercial global. Esto es una gran noticia para los centros de Redes de Vecindarios porque con START, los centros pueden preparar un plan comercial que se convierta en el camino para llegar al triunfo.

Un plan comercial serio y cuidadosamente establecido sirve como un mapa útil para los propietarios y los administradores de los centros de Redes de Vecindarios. Un plan comercial ofrece un conjunto claro de instrucciones que incluye logros que deben alcanzarse a lo largo del camino. Equipados con un plan comercial global, los propietarios y los administradores de viviendas podrán alcanzar más eficiente

y rápidamente el destino final de tener un centro autosostenible orientado al servicio.

START permite a los centros de Redes de Vecindarios presentar, mantener y actualizar planes comerciales electrónicamente. Con START, los centros de Redes de Vecindarios pueden:

- Planear las operaciones del centro.
- Diseñar metas y objetivos.
- Identificar intereses de los residentes que conducen a la preparación de programas más eficaces.
- Vigilar y evaluar los cambios y los logros.

Y una vez que se establezca el plan comercial START, los centros de Redes de Vecindarios pueden vigilar y actualizar:

- El avance para alcanzar las metas, las actividades y los resultados.
- Información sobre el presupuesto y el financiamiento.
- Información sobre las asociaciones.
- Los cambios de personal y las responsabilidades del personal.
- Los cambios en el uso del centro y los datos demográficos.

START a su propio paso

Como persona a cargo de preparar el plan comercial del centro, usted puede seguir los pasos del sistema START a su propia velocidad. Procese tanta información como desee en cada sesión. START vigila su progreso, de manera que la próxima vez que entre a su plan comercial pueda continuar desde el punto donde finalizó. Éste es su documento de trabajo privado y nadie puede leer o editar su información

hasta que usted lo guarde y presente el plan a HUD. Se ha preparado un cuaderno de trabajo y una guía del usuario de START para orientar a los usuarios a través del proceso de recopilación de información antes de ingresar los datos en el sistema START. (El cuaderno de trabajo y la guía del usuario de START está disponible en Internet en *www.NeighborhoodNetworks.org* o llamando gratuitamente al Centro de Información de Redes de Vecindarios al (888) 312-2743.) Recopilar la información necesaria por adelantado hace que sea mucho más fácil completar el plan comercial de START. Además, START realiza todos los cálculos necesarios y prepara los presupuestos para ayudarlo a planificar su programa. Una vez que haya completado el sistema START, su centro tendrá un plan comercial para guiarlo durante la fase de desarrollo y para comenzar las operaciones.

START se compone de seis secciones principales:

- **Sección 1: Cómo iniciar el proceso START.** En esta sección, los usuarios definen y refinan la misión, la visión y los objetivos del centro; determinan los beneficios para los interesados; identifican recursos de la comunidad y recopilan datos demográficos y demás información.
- **Sección 2: Creación de presupuesto y recaudación de fondos.** Esta sección incluye hojas de trabajo para finanzas, financiamiento del centro, una hoja de trabajo sobre fuentes de financiamiento y metas de recaudación de fondos.
- **Sección 3: Planificación de las operaciones del centro.** En esta sección, se incluye la planificación para los requisitos de espacio y el equipo y la accesibilidad, así como la preparación de un itinerario de operaciones para el centro.
- **Sección 4: Organización y administración.** Aquí, los usuarios pueden preparar un itinerario de administración, metas de la organización y el gobierno interno.
- **Sección 5: Planificación de programas.** Con este paso, los usuarios pueden capturar los resultados de las encuestas de los residentes, preparar objetivos anuales para los programas, metas y

actividades, hacer proyecciones de los posibles resultados y crear un calendario de programas.

- **Sección 6: Mercadeo y difusión.** Esta sección permite a los centros registrar los planes internos y externos de mercadeo, la información de asociaciones y los compromisos de financiamiento, y ofrece una oportunidad para revisar las metas y los objetivos.

Además de las seis secciones principales, START también provee la oportunidad de generar un informe anual de evaluación. Las metas y los objetivos se comparan con los resultados reales para determinar el nivel de éxito de un centro. Las evaluaciones deben completarse anualmente porque al hacer eso, se ayuda a mantener el centro en la dirección correcta, de igual manera ofrece una oportunidad para revisar las metas y los objetivos. Las evaluaciones realizadas también son requisitos para avanzar en los niveles de clasificación del centro, lo cual se tratará más adelante en esta sección.

Ayuda a los propietarios y administradores de viviendas a vigilar el rendimiento de su inversión

Además de facilitar las actividades de personal del centro, START también permite a los propietarios y los administradores de las viviendas vigilar el rendimiento de su inversión y acceder, y manejar la información clave. Al dedicar un momento a preparar un plan comercial global, los propietarios y los administradores de las viviendas demuestran a los socios y a los inversionistas potenciales que los centros de Redes de Vecindarios son negocios serios que valen la pena apoyar. Mediante START, los propietarios y los administradores de las viviendas pueden revisar y evaluar la eficacia y efectividad del centro para servir a los residentes y llegar a conclusiones basadas en el rendimiento de su inversión de acuerdo con lo siguiente:

- **Organización y administración.** La estructura organizacional y administrativa de un centro influye en su efectividad y afecta la habilidad de atraer

financiamiento. Muchos inversionistas desean ver una prueba de la habilidad que tiene el centro para administrar fondos y preparar programas. START ayuda a los propietarios a preparar un marco de tiempo para establecer una infraestructura de contabilidad y crear políticas y procedimientos del personal; aprender acerca de la estructura administrativa, incluyendo el papel de los residentes y la junta directiva; y establecer metas, actividades y resultados para la organización y la administración del centro.

- **Creación de presupuesto y recaudación de fondos.** Los propietarios pueden usar START para preparar los presupuestos de gastos iniciales y operativos del centro para los primeros 3 años de operación. START puede ayudarle a revisar fuentes de financiamiento potenciales; preparar presupuestos de ingresos para el inicio y la operación; y preparar metas, actividades y resultados para los planes de recaudación de fondos.
- **Evaluación.** Se exhorta a los propietarios del centro a actualizar, modificar y evaluar anualmente sus planes comerciales. START incluye una evaluación base y un formulario de evaluación que ayuda a determinar qué tan bien está satisfaciendo las necesidades de los residentes del centro y los efectos que tiene en los residentes y en la comunidad que lo rodea comparando los resultados actuales con las metas y los objetivos detallados en el plan comercial.

Proporción de acceso fácil a la información

START ofrece un método electrónico para ingresar y mantener una variedad de datos y relatos que se pueden acceder y actualizar con facilidad. Esta característica práctica permite a los propietarios de viviendas usar de mejor manera su tiempo administrativo y de programación. Además, al servir como almacén de los datos del centro y la información de relatos, START ayuda a establecer y mantener varios tipos de conocimientos institucionales, un valioso recurso para los propietarios y administradores en caso de que cambien los líderes del centro. Con START, los

propietarios y los administradores tienen la siguiente información al alcance de la mano:

- **El mercadeo y alcance comunitario.** Los propietarios y los administradores pueden usar START para preparar un plan de mercadeo interno para llegar a usuarios potenciales del centro y un plan de mercadeo externo dirigido a los socios potenciales y a la comunidad en general. START también puede usarse para establecer un plan de medidas diseñado para alcanzar a los socios que puedan ayudar mejor a que el centro cumpla sus metas.
- **Planificación de las operaciones del centro.** START puede ayudar a determinar los requisitos de espacio y equipo y contestar preguntas acerca de seguridad y accesibilidad. Ofrece información para preparar un marco de tiempo para las operaciones del centro.
- **Informe del plan comercial.** START usa todos los datos e información recolectada para generar un informe del plan comercial que puede guardarse, modificarse o actualizarse en cualquier momento e imprimirse. La información en algunas de las secciones del plan comercial también puede usarse para las propuestas cuando se solicita financiamiento o donaciones de las fundaciones y otras fuentes.

Ventajas para los coordinadores de Redes de Vecindarios de HUD

START puede ayudar a los coordinadores de Redes de Vecindarios de HUD con la administración y la vigilancia del plan comercial, permitiéndoles comentar y aprobar en línea los perfiles del centro y los planes comerciales. START crea una variedad de informes para los coordinadores de Redes de Vecindarios de HUD y les permite acceder a información de los centros de todo el país por estado, región, oficina de campo de HUD o por año fiscal, con rapidez y con la frecuencia que sea necesaria.

START también mejora la comunicación entre los coordinadores de Redes de Vecindarios de HUD y los centros de Redes de Vecindarios. Las notificaciones automáticas por correo electrónico avisan a los

Trabaje inteligentemente. Use START

START ayuda a los centros de Redes de Vecindarios a definir y refinar sus misiones y estructuras, a ver minuciosamente sus ideas, a preparar metas y objetivos concretos y a trabajar más eficientemente para lograr el sostenimiento. Aquéllos que preparan y siguen un plan comercial START reportan mayores triunfos que los que no lo hacen. Independientemente de que esté organizado como una organización sin fines de lucro o lucrativa, un centro de Redes de Vecindario tiene que desarrollar fuentes de ingresos, tener un balance de entradas y gastos, y producir resultados. Las características de ahorro de trabajo de START facilitan el proceso de recopilación y vigilancia de datos.

Además, cuando se solicita la clasificación de exención del pago de impuestos 501(c)(3) con el IRS, el centro debe presentar un plan comercial. Y muchas fuentes públicas y privadas de financiamiento requieren que se adjunte un plan comercial actualizado con la solicitud de fondos. Al usar START para preparar el plan comercial global, los centros demuestran a los socios y proveedores potenciales de financiamiento que son un negocio serio que vale la pena apoyar.

Otra manera de demostrar que su centro es digno de apoyo es a través del sistema de clasificación de centros de Redes de Vecindarios.

Clasificación del centro: Llevar a su centro al siguiente nivel de

Redes de Vecindarios es una iniciativa nacional de más de 1,200 centros. Estos centros tienen una meta en común: proporcionar acceso de tecnología y otros recursos a los residentes de viviendas multifamiliares aseguradas y asistidas por HUD. Sin embargo, no hay dos centros que sean iguales. Y ya que existen varias etapas de crecimiento y de desarrollo, desde entidades recién abiertas hasta entidades más establecidas, algunas experimentan más éxito que otras.

Tres niveles de clasificación

La iniciativa de Redes de Vecindarios preparó un sistema de tres niveles de clasificación, disponible a través de START, para categorizar a los centros de acuerdo con su nivel de desarrollo y logro. Esta clasificación otorga reconocimiento a los centros y a sus interesados en todos los niveles de desarrollo, y ofrece a los centros modelos de potencial y posibilidad.

La clasificación designada (Nivel 1) del centro establece un mínimo de normas que pueden obtener los centros. Esta designación indica que el centro tiene las herramientas para crear programas y servicios eficaces para apoyar la autosuficiencia de los residentes de las propiedades multifamiliares aseguradas y asistidas por la Administración Federal de la Vivienda (FHA) y el sostenimiento del centro.

Requisitos de clasificación de centros designados (Nivel 1)

- Plan comercial START aprobado por HUD.
- Una carta del centro declarando que ya están en servicio.
- Cuando menos una computadora con acceso a Internet.

Los centros certificados (Nivel 2) han logrado y sobrepasado la clasificación de centros designados y operan activamente programas diseñados para apoyar la autosuficiencia de los residentes.

Requisitos para la clasificación de centro certificado (Nivel 2)

- Haber logrado la certificación de centro designado antes de solicitar la clasificación de centro certificado.
- Tener un plan comercial START aprobado por HUD.
- Haber estado operando durante 12 meses consecutivos.
- Realizar una evaluación del centro aprobado por HUD usando START.

La clasificación como centro modelo (Nivel 3) de Redes de Vecindarios Multifamiliares se basa en una combinación de logros de las normas de los centros designados y los centros certificados, y además, la obtención de las normas obligatorias de los centros modelo. Existen nueve normas de los centros modelo, siete de las cuatro son obligatorias. El anexo 1 ofrece una explicación de esas nueve normas e indica la documentación que se requerirá para cada una. Los centros modelo de Redes de Vecindarios multifamiliares funcionan como centros de excelencia para toda la iniciativa.

- Logro de los requisitos de las normas de los centros designados o certificados del modelo (Nivel 3).
- Logro de las normas del centro modelo (consulte la tabla de Normas de un Centro Modelo).

Estos requisitos de nivel de clasificación también se encuentran en la Guía de Clasificación de los Centros de Redes de Vecindarios, la cual está disponible en www.NeighborhoodNetworks.org.

Ventajas de la clasificación del centro

Los centros que alcanzan niveles avanzados de clasificación disfrutan de una variedad de beneficios:

- **Éxito.** Las normas usadas para la clasificación de los centros: designado, certificado y modelo se basan en la revisión y en el análisis de factores que conducen al sostenimiento y al éxito del centro. Al seguir las directrices de clasificación, los centros tienen más probabilidades de tener éxito para ayudar a los residentes y aumentar el valor de mercado de la propiedad en donde se encuentre situado el centro.
- **Recompensas.** El cumplir con las normas de los centros designados, certificados y modelos puede ser una herramienta útil para las relaciones públicas del centro y puede incluirse en materiales de mercadeo, comunicados de prensa y otros materiales impresos. Además, los centros multifamiliares de Redes de Vecindarios que alcancen la clasificación de certificados o modelo tendrán incentivos especiales, como oportunidades para que se les identifique en el sitio de Internet nacional, la oportunidad de servir como sitio de proyecto piloto, reconocimiento especial durante la Semana de Redes de Vecindarios y menciones especiales en publicaciones de Redes de Vecindarios. Un centro certificado o modelo también recibirá una placa que indique su clasificación.
- **Identidad.** La clasificación envía un mensaje claro al mundo exterior: Redes de Vecindarios es una iniciativa nacional de organizaciones similares comprometidas a lograr conferirle poderes a los residentes de las propiedades aseguradas y asistidas por la FHA y a las comunidades cercanas. Este enfoque recogerá más beneficios para los centros de Redes de Vecindarios de los interesados externos que se sientan inspirados a asociarse con dicha iniciativa eficaz y estructurada.
- **Reconocimiento.** La clasificación proporcionará el reconocimiento tan necesario y merecido, en todos los niveles de los centros (y a los interesados involucrados), particularmente a los centros que operan mejor que lo que requieren las normas. Del mismo modo, la clasificación exhorta a los centros al reconocer sus logros y al mismo tiempo presentar modelos de potencial y posibilidades.

Anexo 1. Tabla de normas modelo		
Norma	Explicación	Documentación necesaria
<p>Norma 1, Período de operación, obligatorio. El centro ha estado en operación durante 3 años.</p>	<p>El centro ha sido un centro clasificado por lo menos durante 2 años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan comercial aprobado por HUD. • Un plan comercial START actualizado. • Tres informes de evaluación aceptados por HUD.
<p>Norma 2, Participación de los residentes, obligatoria. El centro lleva a cabo encuestas por lo menos una vez antes de transcurrir 3 años y los datos elecciones de los programas y servicios del centro.</p>	<p>Se requiere información suficiente de los residentes (la población determinada) para determinar qué programas y servicios serán cada 3 años. Los resultados de la ingresaron en START.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizó una encuesta inicial de los residentes y los datos se ingresaron a START. • Se realizó una encuesta de seguimiento valiosos y usados por los residentes. • Listas de los programas y servicios que se ofrecieron en los últimos 3 años.
<p>Norma 3, Directrices del programa, obligatorio. La capacitación y los otros programas deberán incluir directrices del plan o del programa.</p>	<p>Los programas y los servicios ofrecidos deben guiarse mediante directrices escritas de un plan o programa para garantizar la estructura, la organización y los resultados. Los programas y servicios que ofrezcan preparación para la fuerza laboral a los adultos deben dar seguimiento e informar los tipos de trabajos que obtengan los participantes. Cuando se ofrezcan programas después de las horas escolares, debe buscarse intercambio de información de los padres y de las escuelas para evaluar las necesidades, las calificaciones, las calificaciones de las pruebas y el progreso de los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una copia del plan o del programa de las directrices de cada programa. • Un resumen escrito describiendo los resultados del programa.
<p>Norma 4, Seguimiento, evaluación e información, obligatorios. El centro tiene un sistema que da seguimiento, evalúa e informa los resultados de las actividades del programa del centro para mejorar el desempeño del programa y los resultados y aumentar la participación de los residentes.</p>	<p>Los sistemas están vigentes para dar seguimiento, evaluar e informar los resultados de los programas, para determinar si los resultados cumplen con lo esperado, si se necesita mejorar y para aumentar la participación de los residentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del sistema del centro o el seguimiento, la evaluación e informe de los programas del centro. • Descripción sobre cómo se usa la información recolectada para mejorar el desempeño y los resultados, y cómo aumentan la participación de los residentes.
<p>Norma 5, Asociaciones, obligatorias. El centro tiene por lo menos una asociación activa con dos entidades socias.</p>	<p>El centro tiene una participación activa con por lo menos dos entidades socias. El centro se asoció y mantiene acuerdos de asociación que especifican papeles, responsabilidades y servicios que se proporcionarán durante un tiempo específico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de asociaciones por escrito que especifiquen los papeles, las responsabilidades y los servicios prestados.

Anexo 1. Tabla de normas modelo (continuación)		
Norma	Explicación	Documentación necesaria
<p>Norma 6, financiamiento, obligatorio. El centro participa en la obtención de fondos para aumentar el sostenimiento financiero.</p>	<p>El centro utiliza una variedad de mecanismos de obtención de fondos para financiar las operaciones actuales y futuras. El centro demuestra que tiene la capacidad para preparar propuestas para la compra de equipo, operar los programas del centro y mantener al personal. El centro ha presentado por lo menos tres propuestas en los últimos 3 años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra de las propuestas presentadas durante los últimos 3 años. • Muestra de los materiales de otros tipos de trabajos de recaudación de fondos.
<p>Norma 7, Entorno del centro, obligatorio. El entorno del centro debe incluir lo siguiente: (a) acceso de alta velocidad a Internet, (b) sistemas operativos y equipo actualizados y funcionales, (c) equipo y espacio de trabajo accesibles, (d) características de seguridad establecidas, (e) operaciones por lo menos 30 horas por semana y (f) instalaciones físicas atractivas y limpias.</p>	<p>El entorno del centro, tanto las instalaciones como el equipo, deben proyectar la dignidad y el respeto que merece el proceso educativo. Los residentes y el equipo deben estar seguros. El centro debe operar por el seguro. El centro debe operar por el ofrecer a los residentes un uso amplio de las instalaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una declaración que hable de los artículos establecidos en las normas. • Fotografías interiores y exteriores del centro.
<p>Norma 8, 501 (c)(3), Opcional. El centro obtuvo clasificación 501 (c)(3) o está alienada con una organización aumentando las oportunidades de sostenimiento.</p>	<p>La clasificación 501 (c)(3) permite que el centro busque y obtenga subsidios, contratos y donaciones, de ese modo con las que está alineado el centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de la carta de designación 501 (c)(3) del IRS o copia de la carta de designación de clasificación 501 (c)(3). • 501 (c)(3) del IRS para las organizaciones Carta de alineamiento de la otra organización (si corresponde).
<p>Norma 9, Gobierno operativo. Un consejo directivo o similar ofrece el gobierno del centro.</p>	<p>Un representante voluntario de todos los interesados deberá guiar las operaciones del centro y del director del centro. El consejo tiene reuniones programadas con regularidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de los miembros del cuerpo gobernante y sus afiliaciones. • Copias de las notas de la reunión.