

NOVIEMBRE, 2024

Estudio de  
Posicionamiento y  
Mapeo de Actores,  
2024 en  
El Salvador,  
Honduras y México



(506) 2220-4101



[www.cidgallup.com](http://www.cidgallup.com)



[info@cidgallup.com](mailto:info@cidgallup.com)



## PRESENTACIÓN

La Consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo, realizó el estudio “Estudio de posicionamiento y mapeo de actores enfocado en El Salvador, Honduras y México, 2024”, con el objetivo principal de conocer la percepción de grupos clave acerca de la organización de forma que esta, en el Marco Estratégico Regional (MER) pueda posicionarse como experta en el sector con los actores del ecosistema de vivienda e influir en la acción colectiva reduciendo el déficit cualitativo de vivienda en la región.

Para cumplir con el objetivo se establecieron más de 170 contactos, se llevaron a cabo 80 entrevistas de alto perfil con actores principalmente regionales. Las mismas se realizaron entre los meses de mayo y setiembre del 2024.

CID Gallup agradece la confianza en sus servicios. A la vez, se pone en discusión de ampliar toda la información relacionada con este informe.

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Índice de acrónimos</b>                                   | <b>04</b> |
| <b>Índice de Secciones:</b>                                  |           |
| Sección I  | 06        |
| Sección II   | 15        |
| Sección III  | 19        |
| Sección IV   | 33        |
| Sección V  | 39        |
| <b>Índice de Gráficos</b>                                    |           |
| Gráfico 1 Categorización de la muestra por sector productivo | 17        |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>42</b> |

## Índice de acrónimos

| Acrónimo         | Significado  |
|------------------|--|
| <b>ASG</b>       | Ambiente, Social y Gobernanza  |
| <b>BCIE</b>      | Banco Centroamericano de Integración Económica                       |
| <b>BID</b>       | Banco Interamericano de Desarrollo                                   |
| <b>BM</b>        | Banco Mundial  |
| <b>CEMEFI</b>    | Centro Mexicano para la Filantropía                                  |
| <b>CCVAH</b>     | Consejo Centroamericano de Vivienda y Asentamientos Urbanos          |
| <b>CSDDD</b>     | Directiva de Diligencia Debida en Sostenibilidad Corporativa         |
| <b>DDHH</b>      | Derechos Humanos   |
| <b>ESR</b>       | Empresa Social Responsable   |
| <b>ESR</b>       | Empresa Socialmente Responsable                                      |
| <b>FOPRIDEH</b>  | Federación de Organizaciones Privadas para el Desarrollo de Honduras |
| <b>FUNDAHRSE</b> | Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial            |
| <b>FUNDEMÁS</b>  | Fundación Empresarial para la Acción Social                          |
| <b>HPH</b>       | Hábitat para la Humanidad  |
| <b>GRI</b>       | Global Reporting Initiative  |
| <b>HPHLAC</b>    | Hábitat para la Humanidad Latinoamérica y el Caribe                  |
| <b>IED</b>       | Inversión Extranjera Directa   |
| <b>LAC</b>       | América Latina y el Caribe   |
| <b>MER</b>       | Marco Estratégico Regional   |
| <b>ODS</b>       | Objetivos de Desarrollo Sostenible                                   |
| <b>OEA</b>       | Organización de los Estados Americanos                               |
| <b>ONG</b>       | Organización No Gubernamental  |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>ONs</b>          | Organizaciones Nacionales  |
| <b>ONU</b>          | Organización   |
| <b>PIB</b>          | Producto Interno Bruto   |
| <b>RSE</b>          | Responsabilidad Social Empresarial   |
| <b>Stakeholders</b> | Persona, grupo o sector con un interés particular en algún tema, actividad productiva (económica o social) o bien en una organización o negocio. |
| <b>SDSN</b>         | Soluciones para el Desarrollo Sostenible   |
| <b>SE</b>           | Secretaría de Economía   |
| <b>SEO</b>          | Search Engine Optimization   |
| <b>SICA</b>         | Sistema de la Integración Centroamericana  |
| <b>ToC</b>          | Teoría del Cambio  |
| <b>UHPH</b>         | Urban Housing Practitioners Hub  |

# SECCIÓN I



## SECCIÓN I

### i. Antecedentes

Hábitat para la Humanidad (HPH) es una organización no gubernamental global, sin fines de lucro, que enfoca sus esfuerzos para que las personas tengan un lugar digno donde vivir. Tiene presencia en América Latina y el Caribe, y alianzas a lo largo de la región. Desde sus inicios en 1976, su trabajo ha impactado a más de 22 millones de personas en alrededor de 78 países, contribuyendo en la construcción, mejoramiento de viviendas y de las condiciones de vida de las familias más vulnerables.

En América Latina y el Caribe (LAC) HPH tiene presencia en 16 países. La ONG inició su operación fuera de los Estados Unidos en América Latina en 1979, concretamente en Guatemala, posteriormente expandió sus operaciones al resto de países.

La oficina de HPH LAC ha impulsado el Marco Estratégico Regional para dar respuesta a los desafíos de la vivienda en la región, buscando:

1. Generar mayor impacto en LAC, impulsando el cambio sistémico, abordando las causas raíz para reducir el déficit habitacional cualitativo de manera sostenible.
2. Fortalecer la capacidad colectiva y el conocimiento de los actores del ecosistema de vivienda para abordar los problemas sistémicos y factores de estrés.
3. Lograr la sostenibilidad organizacional de nuestros modelos de entrega en la región.

Uno de los objetivos que se derivan del Marco Estratégico Regional, es posicionar a Hábitat para la Humanidad frente a los actores del ecosistema de vivienda, como experto en el sector, con capacidad y conocimiento para influir la acción colectiva y así contribuir a la reducción del déficit de vivienda cualitativo. Es de sumo interés, incrementar su presencia e influencia en espacios relevantes del sector, tener más aliados estratégicos, desarrollar más proyectos y movilizar más recursos, a partir de la definición e implementación de una estrategia de posicionamiento. Con particular interés, aunque no de forma excluyente, estos actores comparten actividades o intereses en temas clave tales como: adaptación y mitigación al cambio climático, servicios básicos (agua y saneamiento, energía, etc.) vivienda y tenencia segura. Hábitat para la Humanidad busca efectuar una investigación que provea la información necesaria y relevante que permita alcanzar estos propósitos.

## ii. Objetivos

### 1. Objetivo General:

Conocer el posicionamiento de Hábitat para la Humanidad en el sector e identificar un mapeo de actores (globales, regionales y locales) con mayor influencia en los ecosistemas en Honduras, México y El Salvador.

### 2. Objetivos Específicos:

- 2.1. **Reconocimiento de marca:** Obtener el nivel de conocimiento y percepción que los actores tienen acerca de Hábitat para la Humanidad (si conocen o no la marca, en caso de conocerla cómo la describen y qué percepción tienen de la organización).
- 2.2. **Perfil del actor:** Levantar un perfil descriptivo de los actores que contenga entre otros detalles sobre su actividad, capacidad e influencia dentro del sector, capacidad de acción, envergadura de su presupuesto y capacidad de movilización de fuentes de financiamiento. Descripción de su actividad e intereses y la coincidencia entre estos y los de HPH; percepción sobre principales fallas del ecosistema de vivienda, aliados y enfoque estratégico para próximos años.
- 2.3. **Consumo de información:** medios, canales y espacios por medio de los cuales consumen información técnica del sector y alimentan su necesidad de datos relevantes para su actividad, así como otros espacios de encuentro que permitan a HPH interactuar con dichos actores.
- 2.4. **Conclusiones y recomendaciones:** con base en los resultados obtenidos y tomando en cuenta los objetivos estratégicos de HPH, brindar una serie de recomendaciones y conclusiones que coadyuven a determinar posibles acciones para acortar distancias y optimizar el relacionamiento con los actores, así como potenciales indicadores de medición de progreso.

## iii. Alcance:

Alineados con la Teoría de Cambio (ToC), el Marco Programático y el Marco Estratégico Regional (MER) que establece como línea transversal el enfoque de sostenibilidad financiera e impacto, Hábitat para la Humanidad Intl. LAC (HPH LAC) y las organizaciones nacionales de El Salvador, Honduras y México, han sido identificadas como prioritarias para el estudio de percepción de marca, así como para la identificación de retos y oportunidades alrededor de la gestión de las acciones de vivienda social emprendidas por la organización de la mano de actores relevantes en

estos mercados. Sin embargo, por la naturaleza de los hallazgos, y carácter regional de muchos de los stakeholders se considera que el alcance será representativo y extrapolable a varios países.

**Países de enfoque:** El Salvador, Honduras y México.

### **Introducción:**

Hábitat para la Humanidad es una organización experta en el tema de vivienda social, por lo que el presente estudio no pretende abordar desde un punto de vista técnico la problemática ampliamente dominada por su equipo profesional, sino enfocarse en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades y atención a retos específicos que plantea la percepción multi-actor sobre esta.

Según el Banco Centroamericano de Integración Económica la región de “Centroamérica tiene aproximadamente 13 millones de hogares y un déficit habitacional del 53%; es decir, de cada 10 hogares, 5.3 de presentan alguna carencia en infraestructura, a lo que se le suma que es la segunda región de más rápida urbanización en el mundo, solo superada por África.”<sup>1</sup> Este desafío regional, se agrava actualmente por la problemática de la informalidad, el cambio climático y la migración, la falta de instrumentos financieros para remodelación y no sólo acceso a vivienda nueva, así como por la acelerada tasa de envejecimiento de algunos de los países, y de desempleo de otros.

Si bien los causales del déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda son multifactoriales, como bien señala el INCAE en su informe Vivienda en Centroamérica<sup>2</sup>, donde se consultó a la Sra. Mónica Ramírez, excolaboradora de Hábitat para la Humanidad, ambos golpean con más fuerza a los segmentos menos favorecidos de la población. Esto se recrudece en los países con más altos índices de pobreza en el área (entre ellos Honduras).

Adicionalmente, la región está experimentando importantes retos demográficos en términos de envejecimiento y desplazamiento (gentrificación) de la población que, sumados a los vastos flujos migratorios, complican el entorno habitacional para los países centroamericanos. Para el 2025 se

---

<sup>1</sup> Banco Centroamericana de Integración Económica (BCIE), Programa Centroamericana de Vivienda, <https://www.bcie.org/topicos/vivienda>

<sup>2</sup> INCAE, Vivienda en Centroamérica, Guevara y Arce, para el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE Business School: <https://incae.edu/wp-content/uploads/2024/09/vivienda-en-centroamecc81rica-final.pdf>

espera que los países de la región alcancen las etapas más avanzadas de envejecimiento poblacional, con una menor tasa de fecundidad y mayores índices de longevidad<sup>3</sup>. Esto supone importantes desafíos a nivel de adaptación y remodelación de viviendas para población de la tercera edad, así como espacios habitables accesibles para una población que ya no es ni será parte del mercado laboral. Por otro lado, la explosión de la demanda en temas de salud mental (tanto enfermedades mentales como adicciones), así como requerimientos de población con discapacidad física multi-etaria pone de manifiesto la necesidad de contar con cuidado doméstico ya sea personalizado o colectivo de este tipo. Sumado a esto, el cambio climático y tendencias como el “nearshoring”(reubicación de empresas de cadena de suministros de sectores industriales como el automotriz y tecnológico, más cerca de sus países de origen en Estados Unidos, Canadá y Europa), generan importantes desplazamientos de población de y hacia centros de concentración de empleo. En el caso de México, el país es el principal receptor de empresas de “nearshoring” del sector automotriz. En el sector agrícola en los países estudiados, se han visto afectadas por embates ambientales y el sector agrícola recibe gran cantidad de trabajadores estacionales, lo cual demanda mayor vivienda temporal en ciertas zonas. Estas disparidades en acceso, calidad y cantidad también se exacerban en contextos urbanos y rurales, demandando en particular estos últimos, acciones por parte de todos los actores para nivelar sus condiciones.

Como factor adicional, los países de la región están ya experimentando los efectos del dinamismo y transformación laboral a nivel mundial, donde los puestos asalariados van decreciendo en favor de trabajo independiente (freelance), estacionales (agrícolas) u ocasionales (de temporada), lo cual está impactando la formalización y la capacidad crediticia de la población trabajadora, y, en consecuencia, sus posibilidades de acceder a vivienda. Estas modalidades laborales son, además, las únicas oportunidades existentes para mano de obra poco calificada o fuera de rango (sea por edad o por ubicación geográfica en zonas con poca oferta laboral), la cual está muy presente en los países estudiados. Lo anterior sin tomar en cuenta los riesgos proyectados para una variedad de puestos a los que acceden personas no escolarizadas o de bajo rango, de ser sustituidos por inteligencia artificial, o desaparecer producto de los efectos del cambio climático. Tanto en el sector manufactura como en el sector agrícola, ambos de los principales empleadores en El Salvador, Honduras y México, es altamente probable que el cambio climático obligue a trasladar industrias o destruya plantaciones, convirtiéndose en factores que obligan a personas

---

<sup>3</sup> EY, Envejecimiento en la Región Centroamericana y del Caribe, Febrero 24,2022  
:https://www.ey.com/es\_hn/health/envejecimiento-en-la-region-centroamericana-y-del-caribe

trabajadoras de estos sectores, a buscar nuevos focos de empleo, principalmente en zonas urbanas donde el régimen habitacional existente se encuentra más recargado.

A nivel de agenda social estatal, existe enorme competencia por priorización de temas y recursos limitados, por lo que vivienda como tradicionalmente se ha abordado, no resulta un tema prioritario versus temas como combate del hambre, empleo, cambio climático o indigencia. A nivel privado, existe mucha competencia de parte del sector no lucrativo por fondos corporativos o de fundaciones, a la vez que estas tienen preferencia por trabajar con socios que sumen o faciliten el alcance de sus propias metas en alineación con sus intereses y el cumplimiento de la normativa de sostenibilidad vigente.

Con este panorama, Hábitat para la Humanidad tiene una oportunidad importante de adoptar una serie de roles dentro del ecosistema de vivienda, y en donde existan vacíos importantes, independientemente de si el tema está o no en la palestra, está llamada a liderar la conversación desde ángulos innovadores para mantenerlo vigente. A saber:

- 1) **Rol de experto:** promoviendo investigación, generando y divulgando data confiable y alto valor para la toma de decisiones. Visibilizar a su equipo técnico especializado e incrementar la participación en espacios de discusión es vital para el posicionamiento experto.
- 2) **Rol de disruptor:** HPH puede adoptar este rol, promoviendo o trayendo a la conversación temas innovadores y buenas prácticas con relación a habitabilidad, construcción, uso de materiales, manejo de riesgos, autoproducción y otros. Algunos temas específicos pueden ser: “co-housing”(co-habitabilidad), vivienda transicional, adaptación y remodelación para discapacidad física y mental y adultez mayor, desarrollo de ciudades resilientes al cambio climático. El abordar la problemática desde la vivienda desde ángulos innovadores servirá también para atraer a nuevos actores y generaciones más jóvenes.
- 3) **Rol de convocador y/o articulador:** HPH tiene la capacidad de atraer, acercar sectores, expertos locales internacionales y generar discusión entre grupos tanto dentro como fuera del ecosistema, para visibilizar distintas problemáticas, buscar soluciones conjuntas y reportar. Esto debe ser usado en favor de la organización, liderando y promoviendo espacios de diálogo en particular en ausencia de estados u otros sectores que los generen o gestionen.
- 4) **Rol de divulgador y/o amplificador:** La presencia multipaís de Hábitat para la Humanidad, así como el alcance que ya tiene y puede potenciar en términos de redes

sociales, y contactos, debe ser utilizado por la misma para mantener vigente y en el “top of mind” tanto el tema de vivienda como los demás temas en que trabaja. La capacidad de amplificar el mensaje a varios países a la vez es algo que pocas ONG tienen en la región, por lo que HPH puede masificar el mensaje y multiplicar el impacto más fácilmente.

En cuanto al abordaje temático, surgen una serie de oportunidades que si bien no son parte de este estudio, es recomendable que la organización valore para remozar sus estrategias de relacionamiento con los distintos actores. En particular resultan de alto valor las siguientes:

- **Interseccionalidad temática:** el visibilizar cómo el tema de vivienda se conecta como causal y como efecto de otros problemas sociales como empleo, seguridad, resiliencia climática y otros, es medular para poder mantener la vigencia del tema a largo plazo dentro de la agenda pública y acceder a fondos internacionales. A nivel de cooperación internacional, varios países como Canadá (con su política de género en la asignación de fondos de cooperación), así como organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) exigen como requisito para el fondeo la comprobación de impacto ambiental y de género. La visibilización del impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) también resulta fundamental para evidenciar la interconectividad del tema de vivienda.
- **Impacto en DEI:** el destacar cómo el tema de vivienda y temas conexos impactan una multitud de grupos etarios, género, etnia y otros, evidencia su aporte a las metas de diversidad e inclusión tanto del sector público como del sector privado.
- **Rentabilidad financiera a largo plazo de la inversión en vivienda:** a diferencia de otros tipos de inversión social, la inversión en vivienda tiene una alta rentabilidad dada la duración de los proyectos y su impacto en las vidas de las personas beneficiarias a largo plazo.
- **Escalabilidad y multiplicidad de impacto:** pocas ONG en la región tienen la posibilidad de escalar proyectos en distintas ciudades y países, y con esto multiplicar la cantidad de beneficiarios. El comunicar efectivamente que Hábitat para la Humanidad tiene esta posibilidad permite por un lado transversalizar buenas prácticas y por otro aumentar el impacto, algo sumamente apetecido por actores del sector privado y público.

El ecosistema de vivienda y el contexto social de Centroamérica y México es uno de constante dinamismo y múltiples desafíos. En ese escenario, Hábitat para la Humanidad está llamada a

asumir su papel como líder en el tema de vivienda a nivel internacional y a procurar que el tema no pierda preponderancia. El propio ecosistema demanda liderazgos que orienten la discusión y la lleven al siguiente nivel, alineándola con los retos y oportunidades conexas. En el presente estudio se analizará en más detalle la percepción de los actores sobre dónde y cómo la organización agrega más valor a este diálogo multisectorial para facilitar una eventual adopción o exploración de las oportunidades por parte de la ONG.

#### **iv. Visión Global:**

Hábitat para la Humanidad es ampliamente reconocida como una ONG prestigiosa y marca global referente en vivienda, principalmente entre actores de sectores relacionados, como el no lucrativo, grupos o sectores trabajando dentro del ecosistema de vivienda, incluyendo actores locales e internacionales (agencias de cooperación, gobiernos, organismos internacionales, fundaciones, academia y ONG). En el sector empresarial, prensa y opinión pública, el conocimiento de la marca es mucho más débil, pues la misma ha tenido una exposición menos agresiva que en otros sectores, si bien como marca sigue siendo identificada positivamente por los distintos actores.

En el caso de actores que trabajan en el tema de vivienda, el grado de profundidad y percepción de Hábitat para la Humanidad como experto y referente es muy alta, de la cual se derivan expectativas acerca del grado de influencia, involucramiento y accionar de la marca para influenciar política pública, introducir y dar a conocer innovación y generar investigación y data confiable y relevante en la problemática que la causa ataca. Sin embargo, el grado y profundidad de conocimiento acerca de otras áreas de trabajo más allá de vivienda, y/o de programas específicos es limitado y prácticamente nulo, dependiendo del sector entrevistado.

A excepción de los que trabajan exclusiva o específicamente en el tema de vivienda, este no resulta un tema prioritario dentro de la agenda de la mayoría de los actores, a diferencia de temas como el cambio climático, que es una prioridad para todos los grupos entrevistados. Por otra parte, el perfil y complejidad de los actores determina sus intereses, y facilidad de abordaje, así como el plazo en el tiempo en que se mantienen, lo que implica que la organización debe tener por un lado capacidad de respuesta rápida, para reaccionar a necesidades y temas inmediatos, así como presencia constante de forma que se mantenga vigente, recordada y respetada independientemente si los actores cambian de representantes o modifican las agendas. Esto

reviste de gran importancia aún si los actores no están en ese momento trabajando con o interesados en trabajar ya sea en temas de vivienda o directamente con HPH. El mantener una frecuencia y relevancia de la exposición pública es clave para que, en el momento en que cualquier actor requiera un socio con quien trabajar en temas de vivienda, servicios básicos u otros afines con el quehacer de la organización, les recuerde, llame y considere. Así mismo, resulta crítico para ir generando sensibilización e identificación de otras generaciones con la marca.

Cabe destacar que al momento de realizar el presente estudio el relacionamiento de HPH con varios de estos grupos de actores, no parece ser lo suficientemente fuerte como para que los mismos tengan opiniones detalladas acerca de la marca o bien, que le tengan un grado de confianza tal como para sentirse cómodos contestando preguntas altamente detalladas acerca de estrategia a largo plazo y presupuestos. Más allá de que en las entrevistas se creara un ambiente conductivo a la apertura, para que un actor no sienta invasiva o riesgosa este tipo de pregunta se necesita sólido relacionamiento previo, para que tenga absoluta certeza de la agenda detrás de la pregunta. Lo anterior incluso por las implicaciones legales y de cumplimiento o protección de información que tiene el comentar acerca de estos temas de forma pública.

Finalmente, es recomendable que la organización dirija sus esfuerzos de relacionamiento hacia crear una estrategia mixta entre comunicación y relaciones públicas que le permita establecer el contacto con los actores primeramente a nivel institucional, de forma que, si un personero varía, el contacto con la organización no se pierda, y, en segunda instancia, optimizando y haciendo un mejor match de canales de comunicación con los más usados por las distintas audiencias. Como punto adicional, resulta medular, que HPH refuerce la exposición alrededor de temas específicos en los que trabaja, idealmente posicionando palabras clave, en vez de buscar posicionar nombres de campañas o programas que puedan tener más corta duración y sean más difíciles de recordar.

# SECCIÓN II



## SECCIÓN II

### i. Metodología

Este estudio ha sido realizado por medio de una metodología cualitativa de entrevistas guiadas o a profundidad, utilizando una batería de preguntas semi-estructuradas revisadas por Hábitat para la Humanidad (sin detrimento de poder profundizar con repreguntas según fuera el caso), con una duración aproximada de 40 minutos, realizadas de forma virtual y/o presencial entre los meses de mayo y setiembre de 2024.

#### 1. Guías de entrevistas

La guía de entrevistas a profundidad con preguntas preestablecidas sirvió para enmarcar la conversación, así como para extraer la información objeto de este estudio. Sin embargo, cabe destacar que no constituyó de ninguna manera un cuestionario a ser respondido en orden estricto. Si la conversación lo permitía se realizaron repreguntas para profundizar en aspectos relevantes de la misma, o bien se omitieron preguntas que no eran relevantes para un informante en particular. Por ejemplo; se le preguntaba a la totalidad de entrevistados potenciales si conoce Hábitat para la Humanidad, en caso de no conocer a la organización, se omitió la batería de preguntas acerca de cómo y qué opinión le merece la causa. Adicionalmente, se adaptaron o adicionaron preguntas para hacerlas pertinentes con su perfil. Se anexan en este documento las guías de entrevista presentadas por CID Gallup.

#### 2. Caracterización de la muestra

Para la convocatoria a las entrevistas se consideraron los siguientes criterios:

- Ser parte de uno de los sectores pre-identificados por HPH como prioritarios en cualquiera de los mercados estudiados.
- Ser empresa con representación en más de un país de Centroamérica y/o México.
- Aparecer en listados, rankings o artículos de responsabilidad social en medios en la región.
- Tener afinidad con la temática de vivienda o cualquiera de las otras temáticas trabajadas prioritariamente por HPH (acceso a servicios básicos, auto-producción, construcción, etc.) o bien con la población beneficiaria de HPH.

Actores representados en la muestra:

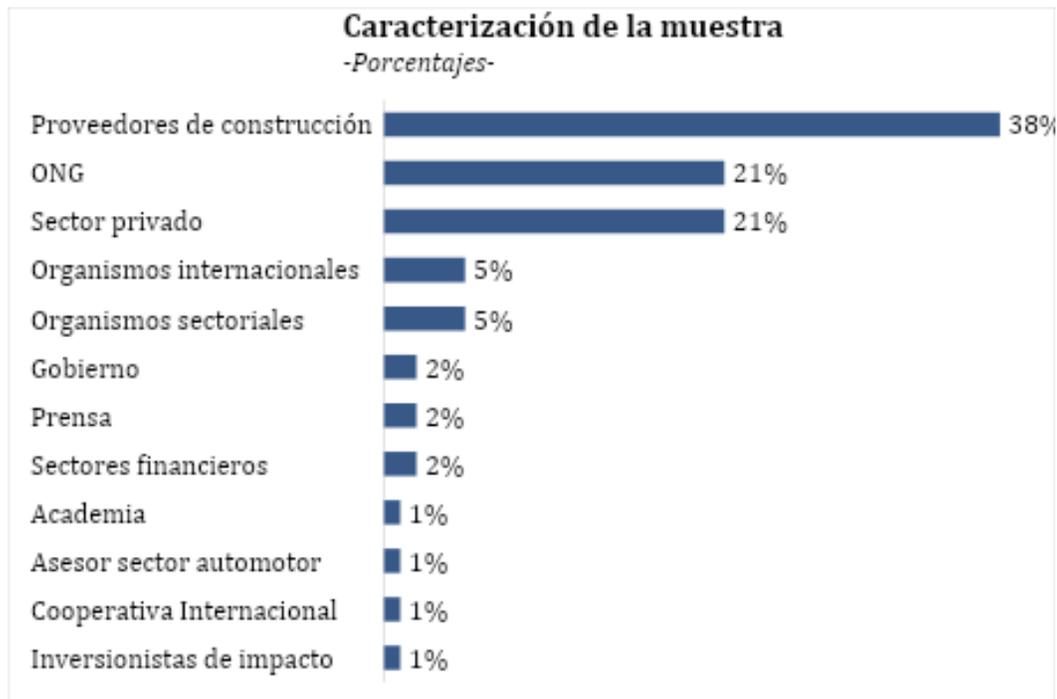


Gráfico 1: Caracterización de la muestra por sector productivo

### 3. Limitaciones del estudio

El estudio tuvo las siguientes limitaciones para su realización:

- Escasos o desactualizadas listas de contactos proporcionadas por HPH o con contactos basados en otros países que los mercados estudiados.
- Margen de tiempo asignado para el trabajo de campo del estudio que no coincidió con la ventana de oportunidad de algunos actores.
- Requerimientos de procesos de aprobación, tanto legales como de protección de datos. En el caso de algunos actores, su participación estaba condicionada a la firma de acuerdos de confidencialidad o cadenas de aprobaciones a oficinas regionales fuera del país de estudio.
- Aspectos de carácter estratégico y financiero (montos de donación y presupuestos) considerados información sensible o no disponible por parte de los entrevistados.
- En el caso de ciertas categorías, entrevistados/as sensibles a compartir información por aprehensión de seguridad y/o aspectos de confidencialidad y protección de datos.

- Resistencia inicial para participar en el estudio si asumían o intuían que el fin último del proceso era solicitarles fondos, a pesar de que este punto fue debidamente aclarado por el equipo entrevistador.
- Cantidad y especificidad de preguntas podían resultar abrumadoras o difíciles de contestar en corto tiempo para algunos entrevistados/as, quienes, en muchos casos no tenían recuento de información tan detallada como la que se pretendía abordar en las entrevistas.
- En el caso de ciertos puestos, algunas personas estaban recién nombradas o bien no habían lidiado con el tema de vivienda aún, por lo que no tenía conocimiento previo de alguna de la información solicitada en la entrevista.
- Las categorías de actores se comportan de forma similar en los distintos países, no existiendo mayores diferencias en su abordaje, lo cual impacta el tener diferenciación importante entre los países.

# SECCIÓN III



## SECCIÓN III

### i. Hallazgos:

Los hallazgos a continuación presentados tienen la particularidad de que son propios para las categorías de actores, por lo que no existen mayores diferencias entre los países, sino entre las categorías. Los distintos grupos entrevistados se comportan de forma muy similar en los países de estudio, por lo que únicamente en caso de existir una diferencia relevante entre la categoría en un país u otro, ésta será señalada.

#### 1. Perfil de los actores:

Para la convocatoria a entrevistas se consideraron los siguientes criterios:

- Calzar dentro de alguna de las categorías enviadas por HPH como de interés.
- Idealmente tener un puesto de toma de decisión o relevante para la temática de la entrevista.
- Ser organización o entidad reconocida en listados del tema, rankings, artículos o noticias en medios en la región.
- Tener afinidad geográfica, temática, capacidad financiera e interés en poblaciones impactadas.
- En el caso de los contactos proporcionados por HPH, se invitó a todos los remitidos.
- Se priorizaron actores regionales sobre locales, siempre que el cargo desempeñado por el actor fuera de mayor rango que el local.

Se realizaron un total de 80 entrevistas, que respondieron a una convocatoria de 170 actores en los tres países. Es importante considerar que el ecosistema de vivienda local en los mercados estudiados no es de gran tamaño, siendo su composición de la siguiente forma (el listado siguiente es un promedio o aproximación de lo que se encuentra en los tres países de entidades dedicadas exclusivamente al tema de vivienda):

- **Gobierno:** a nivel de gobierno central, el promedio de organizaciones dedicadas a vivienda dentro del aparato estatal de 1 a 2 (ya sea un Ministerio de Vivienda y/o una

entidad autónoma dedicada al tema). En el caso de las municipalidades, éstas no tienen necesariamente vivienda dentro de su agenda o como prioridad, si bien atienden ciertos rubros relacionados con permisos de construcción, tenencia de tierras y otras. La cantidad de municipios depende del país.

- **Sector sin fines de lucro dedicado a vivienda:** hay en promedio entre 1 y 3 ONG trabajando en el tema (siendo TECHO por lo general la otra organización a parte de HPH dedicada al tema).
- **Organizaciones sectoriales:** hay pocas entidades sectoriales dedicadas exclusivamente a vivienda (por lo general la Cámara de la Construcción es más relacionada con el tema).
- **Organismos internacionales relacionados con vivienda:** de 1 a 5, siendo ONU Hábitat el de mayor enfoque en vivienda. Otros organismos relacionados abordan el tema desde el crédito (bancos como Banco Mundial, BID y BCIE) o cooperativas (Oiko Credit) o bien desde temas conexos como el manejo de desastres naturales o cambio climático.
- **Prensa:** hay en promedio de 1 a 2 medios exclusivamente a vivienda en los países estudiados lo hacen desde el tema de construcción o decoración y por lo general son distribuidos, no producidos localmente.
- **Proveedores de construcción:** En el caso de proveedores de construcción los mercados si tienen una oferta más cuantiosa, que va desde arquitectura y diseño, ingeniería, así como mano de obra especializada e informal (albañiles, maestros de obras, plomeros, electricistas, etc.) y luego toda la gama de almacenes de materiales de construcción y ferreterías. Es en este sector donde se concentra la mayor cantidad de actores relacionados con el tema de vivienda.
- **Academia:** En el caso de la academia, los actores propiamente relacionados con el tema de vivienda se concentran principalmente en las facultades de Arquitectura e Ingeniería (incluyendo Ingeniería Ambiental), pero también hay una oportunidad importante con facultades de Diseño de Producto, así como de carreras de Salud Ambiental.

## 2. Conocimiento de la marca:

La marca Hábitat para la Humanidad es una marca madura y bien posicionada e identificada como una marca internacional reconocida en el ecosistema de vivienda, y de forma más amplia en el sector sin fines de lucro de los tres países donde se realizó el estudio. Como activo, el “branding” de HPH es extremadamente valioso.

De la mano, de esta identificación, sin embargo, se derivan una serie de expectativas asociadas al carácter global de la marca, así como múltiples oportunidades de profundizar en el conocimiento del quehacer de la organización más allá de la gran categoría que es vivienda.

A continuación, se presentan los resultados específicos de las preguntas realizadas en las entrevistas:

**2.1 Identificación de la marca:** 100% de los grupos entrevistados reportó haber visto o conocido la marca Hábitat para la Humanidad. Por lo tanto, se puede afirmar que el nivel de conocimiento general sobre la marca es muy alto.

**2.2. Descripción de la marca:** Los grupos entrevistados asocian la marca con el tema de vivienda y el 99% conoce que es una ONG. Empero, sólo alrededor de un 2% conoce o asocia a la organización con algún otro tipo de tema además de vivienda, en cuyo caso, acceso a servicios básicos (agua) es el que más conocen, seguido de asistencia técnica. Menos de un 1% conoce que tienen el Centro Terwilliger de innovación en vivienda.

**2.3.** Del grupo de actores que menciona conocer que la organización trabaja en otros temas, 80% no precisa nombres de programas específicos.

**2.4.** Otros de los temas mencionados fueron acceso a servicios básicos y en particular agua, financiamiento para vivienda, apoyo en desastres naturales.

**2.4** Un 16.3% de la muestra ha trabajado o trabaja actualmente con la organización. Este grupo tiene una muy buena percepción del trabajo que realizan.

**2.5** “100,000 Pisos para Jugar” fue la única campaña mencionada por nombre en las entrevistas (señalada por dos de los entrevistados, ambos trabajando en el tema de vivienda).

### **3. Percepción de la marca espontánea versus inducida:**

Al consultarle al entrevistado por una serie de atributos positivos (espontáneos) e inducidos (negativos) de la marca, los más mencionados fueron:

**Cuadro #1: Matriz de atributos de marca**

| Atributos espontáneos                    | Atributos inducidos   |
|--|---|
| Reconocida                               | Visibilidad de los países donde opera dispar                          |
| Internacional                            | Burocrática   |
| Experta                                  | Poco visible/poca exposición/ ausencia de ciertos espacios de diálogo |
| Con equipo técnico altamente profesional | Confusa   |
| Seria y creíble                          | Caótica   |
| Con capacidad de influencia              | Intenta “meterse” en demasiados temas                                 |
| Grande                                   | Grande  |

#### **4. Valor agregado de la organización para sus aliados:**

El expertise en vivienda, el excelente equipo técnico y la cobertura global, así como la capacidad de impactar simultáneamente en varios países a la vez, fueron señalados como fortalezas que la organización puede aportar a sus aliados. Para expertos en sector vivienda, el valor agregado de HPH está en la asistencia técnica.

#### **5. Rol de Hábitat para la Humanidad en el ecosistema de vivienda:**

El 80% de los consultados mencionó no tener suficiente conocimiento acerca de la organización (detalle de su quehacer) como para poder contestar cuál rol debe jugar en el ecosistema específicamente. Sin embargo, 20% que conoce más el trabajo de HPH (a saber, ONG, gobierno) indicaron que HPH juega un rol de experto con capacidad en los siguientes temas:

- Asistencia técnica para la auto-producción.
- Incidencia y apoyo en política pública (no especificaron qué tipo de política o en qué temas, señalan que eso depende de los gobiernos de turno y entornos de cada país).
- Investigación, generación de data y buenas prácticas (especialmente en vivienda social, distintos actores aseguran que no hay data, si bien en vivienda comercial hay más data disponible).

- Innovación en vivienda (técnicas de construcción, materiales, seguridad, manejo de desastres y vivienda de emergencia).

## 6. Referentes dentro del ecosistema de vivienda:

La muestra considera como referentes dentro del ecosistema de vivienda a actores que principalmente cumplen con alguno de los siguientes criterios:

- Producen y publican información frecuente, fidedigna y de calidad.
- Organizan actividades de capacitación, discusión, o intercambio de buenas prácticas con afluencia de diversidad y cantidad de actores.
- Mantienen presencia positiva en medios de comunicación y redes sociales, donde comparten información válida y respaldada en datos. A continuación, los principales referentes por categoría:

| Grupo                      | Sub-grupo   |
|----------------------------|---|
| Gobierno                   | Ministerio de Vivienda<br>Instituciones autónomas<br>Comisiones de Emergencia<br>Municipalidades  |
| Academia                   | Facultades de Arquitectura, Ingeniería, Centros de investigación, Tecnológicos                    |
| ONG                        | Especializadas en vivienda, en particular TECHO, Hábitat para la Humanidad                        |
| Organismos internacionales | Especializadas en vivienda como ONU Hábitat, Banco Mundial, BID, BCIE, World Economic Forum, OCDE |
| Organizaciones sectoriales | Cámaras de la construcción, Green Building Councils, UHPH   |

Cuadro #2 Matriz de Referentes

**El caso de UHPH:** Esta organización fue señalada tanto como referente en la producción de información y buenas prácticas, como en la organización de actividades de valor agregado. En particular la academia, ONGs, organismos internacionales y organizaciones sectoriales, la consideran el referente #1 en materia de vivienda en la zona, más allá de organismos internacionales. El posicionamiento de la marca como UHPH es evidente, e incluso puede afirmarse que es considerada referente por encima de la marca de Hábitat para la Humanidad. Sin embargo, su nombre completo en inglés es de alta dificultad de recordación para los actores. A excepción de actores de academia, a todos les fue difícil recordar qué significan las siglas de UHPH.

El grupo consultor conoció al finalizar el estudio que UHPH fue fundado y es financiado por Hábitat para la Humanidad. Este dato no es conocido ni fue mencionado por ninguno de los actores que destacaron el rol de la organización como referente, articulador del sector y generador de buenas prácticas. Sobre el origen de UHPH, una de las personas entrevistadas (perteneciente al sector academia) mencionó que UHPH era una organización global con sede en los Estados Unidos.

## **7. Interés en trabajar con HPH:**

7.1 Del segmento de entrevistados que no trabaja actualmente con HPH, el 100% dijo tener interés en conocer más al respecto de la organización y que valoraría una propuesta de trabajo conjunta. Adicionalmente, organizaciones expresamente indicaron:

- Que habían estado intentando acercarse a la organización sin suerte (Tecnológico de Aguascalientes, MX indicó haber ido físicamente a buscar a HPH, INCAE indicó haberse acercado e hicieron un podcast en el cual se invitó a participar a alguien de HPH, pero parece que no hubo más seguimiento por parte de la organización).
- Que se habían reunido con HPH pero que no lograron llegar a un acuerdo o no hubo seguimiento (BID Lab, Nacional Monte de Piedad).
- Que les gustaría y urgía reunirse con HPH para evaluar proyectos específicos que tienen en mente. Las siguientes empresas expresaron interés y solicitaron información: FIFCO (desea evaluar un potencial foro en conjunto), Walmart y FEMSA (desean evaluar proyectos ambientales), Gensler (desea hacer alianza), BCIE (están armando una estrategia de sostenibilidad). Las siguientes ONG expresaron interés y apertura a explorar colaboraciones: World Vision, TECHO, Glasswing, Plan Internacional. A nivel de inversión social tanto BID Invest, OEA como Pomona Impact expresaron interés en

conocer y evaluar propuestas. A nivel gubernamental, el INFONAVIT expresó interés en colaborar con HPH en la identificación de buenas prácticas y datos sobre vivienda.

### 8. Consumo de información:

Los actores señalaron sentirse frecuentemente abrumados/as de la cantidad de información que circula, lo cual, en combinación con el poco tiempo disponible para consumir información de forma intencional, les obliga a ser sumamente selectivos en cuanto al tipo, al medio y a la frecuencia de consumo.

### 9. Canales de comunicación más usados por los actores:

A continuación, el detalle de canales de comunicación preferidos por cada una de las audiencias:

| Grupo                       | Canales predilectos  |
|-----------------------------|--|
| Gobierno                    | Correo electrónico, eventos, reuniones, prensa   |
| ONG                         | Correo electrónico, RRSS, eventos  |
| Organismos internacionales  | Correo electrónico, reuniones, eventos, podcasts, artículos en medios especializados         |
| Organizaciones sectoriales  | Correo electrónico, reuniones, eventos, podcasts, artículos en medios especializados, prensa |
| Academia                    | Correo electrónico, artículos en medios especializados, prensa                               |
| Proveedores de construcción | Eventos en ferreterías y tiendas de construcción, WhatsApp, RRSS                             |
| Prensa                      | Correo electrónico   |

**Cuadro #3: Matriz de canales de comunicación predilectos por actor**

## 10. Asistencia a eventos:

Un 82% de la muestra participa en eventos presenciales y virtuales relacionados con su tema de trabajo. Tanto los eventos a los que asisten como los que organizan varían anualmente y, a excepción de ferias de la construcción o foros, reportan pocos eventos anuales que sean recurrentes.

### 10.1 Eventos a los que asisten:

Quienes reportan asistencia a eventos, lo hacen principalmente a los siguientes tipos:

- Eventos de industria, gobierno, organizaciones sectoriales o academia.
- Eventos de socios, clientes o aliados (incluyendo ONG).
- Eventos sociales abiertos al público (de networking).

### 10.2 Eventos de vivienda a los que asisten:

Quienes reportan asistencia a eventos de vivienda, lo hacen principalmente a los siguientes tipos:

- Ferias de construcción.
- Foros académicos.
- Foros internacionales (organizados por actores internacionales como BID, BM, WEF, ONU, BCIE).

El grupo que menos asiste a eventos es el de albañiles, quienes además no suelen ser la audiencia meta para los eventos de vivienda organizados en los distintos países. A continuación, el detalle del tipo de eventos a los que asiste cada grupo. Nótese que éstos pueden también ser virtuales.

| Grupo     | Tipo de evento  |
|-----------|---|
| Albañiles | Ferias en ferreterías, esporádicamente ferias de construcción   |
| Gobierno  | Eventos organizados por organismos internacionales, academia, empresas, cámaras o asociaciones, otros gobiernos u ONG |
| ONG       | Eventos organizados por organismos  |

|                            |   |
|----------------------------|---|
|                            | internacionales, academia, empresas o gobierno u ONG  |
| Organismos internacionales | Eventos organizados por otros organismos internacionales, academia, empresas o gobiernos, academia, cámaras y asociaciones, u ONG                     |
| Empresas                   | Eventos organizados por organismos internacionales, academia, otras empresas, gobiernos u ONG, cámaras o asociaciones                                 |
| Cámaras y asociaciones     | Eventos organizados por organismos internacionales, academia, otras empresas, gobiernos u ONG,  |
| Prensa                     | A los que se les convoque vía comunicado de prensa o contacto directo   |
| Academia                   | Eventos organizados por organismos internacionales, academia, empresas, sindicatos, cámaras o asociaciones, otros centros educativos, gobiernos u ONG |
| Inversores                 | Eventos organizados por organismos internacionales, academia, otras empresas, gobiernos u ONG, cámaras o asociaciones y bursátiles                    |

**Cuadro #4: Matriz de asistencia a eventos por actor**

### **11. Organización eventos:**

Un 40.8% de los actores organiza eventos propios relacionados con temas de su trabajo o expertise. Esto es más frecuente en los siguientes grupos: gobierno, universidad, organismos internacionales, cámaras o asociaciones.

### **12. Publicaciones:**

El 18.36% de la muestra realiza alguna publicación. La mayoría de las publicaciones son propias o financiadas (a consultores). Las principales son las siguientes:

- Reportes de sostenibilidad, comunicación, o casos de éxito.
- Reportes de rendición de cuentas o resultados.
- Estudios de vivienda o investigación.
- Publicaciones especializadas o medios de comunicación.

En el caso de los organismos internacionales y entidades de gobierno central o instituciones autónomas, varias publicaciones pueden ser relevantes para HPH (vivienda, cambio climático, migración).

Algunos ejemplos de publicaciones sobre vivienda y sector no lucrativo son:

**CEMEFI:**

Compendio de información estadística del sector no lucrativo:

<https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/11568.pdf>

**BCIE:**

<https://www.bcie.org/topicos/vivienda/programa-centroamericano-de-vivienda>

**BID:**

<https://publications.iadb.org/es/vivienda-que-viene-de-pensar-la-unidad-construir-la-ciudad>

**ONU Hábitat:**

<https://onu-habitat.org/images/Publicaciones/Nueva-Agenda-Urbana-Ilustrada.pdf>

**Consejo Centroamericano de Vivienda y Asentamientos Humanos (CCVAH) de la SICA:  
Revista Vivienda y Hábitat:**

<https://www.sisca.int/centro-de-documentacion/6-ccvah>

**Banco Mundial:**

La vivienda popular en América Latina y el Caribe:

<https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/198521468091484324/la-vivienda-popular-en-%20america-latina-y-el-caribe>

Viviendas para familias urbanas de ingreso bajo: Economía y políticas en el mundo en desarrollo:  
Viviendas para familias urbanas de bajos ingresos: Aspectos económicos y de política en el mundo en desarrollo (español):

<https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/602341468174916205/viviendas-para-familias-urbanas-de-bajos-ingresos-aspectos-economicos-y-de-politica-en-el-mundo-en-desarrollo>

### **13. Search Engine Optimization (SEO):**

SEO son las siglas para Search Engine Optimization, que significa "optimización para motores de búsqueda". La práctica consiste en una serie de técnicas, disciplinas y estrategias de optimización que se implementan en las páginas de un sitio web o blog para mejorar su posicionamiento en los buscadores.

El equipo consultor realizó distintas búsquedas con terminología específica para identificar las oportunidades de SEO de la marca empezando por búsquedas por nombre completo Hábitat para la Humanidad y ONG vivienda y el nombre del país, que es el único escenario en el cual los perfiles de la marca salen arriba (#1 en El Salvador y Honduras y #2 México) en los buscadores . Para el resto de términos los resultados fueron los siguientes:

#### **13.1 SEO Honduras:**

- Al buscar por el término: ONG Honduras HPH no aparece en las primeras 5 páginas.
- Al buscar por el término: filantropía Honduras, HPH no aparece en las primeras 5 páginas.
- Al buscar por término: responsabilidad social, HPH no aparece en las primeras 5 páginas.
- Al buscar por término: sostenibilidad Honduras, HPH no aparece en las primeras 5 páginas.

#### **13.2 SEO El Salvador:**

- Al buscar por término ONG El Salvador, HPH no aparece en las primeras 5 páginas.
- Al buscar por el término filantropía El Salvador, HPH no aparece en las primeras 5 páginas.
- Al buscar por término responsabilidad social, HPH no aparece en las primeras 5 páginas.
- Al buscar por término: sostenibilidad El Salvador, HPH no aparece en las primeras 5 páginas.

### 13.3 SEO México:

- Al buscar por término ONG México, HPH no aparece en las primeras 5 páginas.
- Al buscar por término filantropía México, HPH no aparece en las primeras 5 páginas.
- Al buscar por término responsabilidad social México, HPH no aparece en las primeras 5 páginas.
- Al buscar por término sostenibilidad México, HPH no aparece en las primeras 5 páginas.

## 14. Redes Sociales:

### 14.1 Redes Sociales Honduras:

Hoy en día las redes sociales son un canal esencial para que las organizaciones se mantengan atractivas y relevantes en los diferentes espacios donde se desenvuelven. Al sondear estas plataformas digitales que permiten la interacción e intercambio de información en línea resultó que:

- LinkedIn: en las búsquedas iniciales en LinkedIn no aparece. Buscado desde Google aparece el link. Y cuentan en este momento con 320 seguidores, que son relativamente pocos.
- Facebook: 39K seguidores, hay contenido publicado con frecuencia, pero las reacciones de los seguidores son bajas.
- Instagram: no se encontró información.
- X: no se obtuvieron datos.

### 14.2 Redes Sociales El Salvador

- LinkedIn: en búsquedas iniciales en LinkedIn no aparece. Buscado desde Google aparece el link. Y cuentan en este momento con 5k seguidores. Actualmente la página está sin uso.
- Facebook: 77K seguidores. Es la red social de más tránsito y uso. Los posts están dirigidos a los logros alcanzados.
- Instagram: no se encontró información.
- X: no se obtuvieron datos.

### 14.3 Redes Sociales México:

- LinkedIn: 1897 seguidores. Con 0.1% de interacciones de seguidores y 0 compartidos en las publicaciones.

- Facebook: 90K seguidores, hay contenido publicado con frecuencia. Tiene baja interacción para la cantidad de seguidores, sin embargo, los comentarios en los posts son por lo general positivos.
- Instagram: no se encontró información.
- X: 17.2K con posts frecuentes, pero interacción y reposts de casi el 0%.

Se desconoce si pagan pauta o publicidad.

Las redes sociales son un medio de posicionamiento, comunicación y sensibilización de la marca para donantes. Adicionalmente, para donantes corporativos la exposición en redes puede ser un gancho adicional para el trabajo conjunto.

# SECCIÓN IV



## SECCIÓN IV

### i. Recomendaciones:

El principal reto de comunicación es lo que comúnmente se conoce como un “problema feliz”, que consiste en que la organización se alinee con la percepción actual y se comporte de acuerdo a la expectativa existente que tienen la mayor parte de los actores sobre ésta, siendo su actuar el de una marca global, generadora de una experiencia de usuario uniforme y estandarizada en todos los países de la región donde opera. A diferencia de muchas otras organizaciones no gubernamentales que luchan por posicionarse local e internacionalmente, Hábitat para la Humanidad ya ha alcanzado un posicionamiento masivo y goza de un prestigio sobresaliente, tanto en el escenario sin fines de lucro como en el ecosistema de vivienda.

Para el equipo consultor, Hábitat para la Humanidad debe comportarse comunicacionalmente como una ONG multinacional, emulando las prácticas que en ese sentido tienen tanto organismos internacionales como el sector corporativo global, en donde la gestión de la comunicación se maneja con una estrategia en cascada que inicia globalmente, se replica regionalmente y se gestiona localmente. La marca debe establecer una estrategia regional con grandes metas, marcos, lineamientos e indicadores de las cuales se deriven las estrategias locales. Es también recomendable que se defina un mismo sistema de información para el manejo de bases de datos, el cual no necesariamente debe implicar una gran inversión económica, ni tampoco convertirse en algo de suma complejidad. Existen herramientas al alcance que contribuirían a su manejo con relativa facilidad desde sofisticadas como SAP o Salesforce hasta más básicas como Excel. Es indispensable que se institucionalicen prácticas de mapeo de stakeholders y donde exista un pre-mapeo regional, que sirva de base para realizar el mapeo local, donde se incluya el mismo tipo de datos y se establezca una misma frecuencia de actualización. Esto contribuirá tanto a la estandarización de la información y buenas prácticas, como a la prevención de riesgos para garantizar la protección de los datos y optimizar la concentración de la información.

HPH debe establecer una estrategia de comunicación y relacionamiento regional de la cual puedan ser derivadas las estrategias locales, con metas regionales y locales, indicadores de desempeño (KPIs), sistemas integrados de información y prácticas de actualización de datos de stakeholders estandarizadas.

El gran reto comunicacional de HPH es no sólo ser parte en la conversación, es generarla y consolidar su posición como un referente en temas de vivienda, así como de ser una ONG sobresaliente en general.

## **ii. Recomendaciones estratégicas:**

A continuación, ofrecemos una serie de recomendaciones de carácter estratégico para consideración de la organización:

**Alineación de objetivos con los de sus principales actores:** visibilizar cómo HPH está trabajando en la misma línea de sus principales actores será clave para posicionarse como un buen aliado.

**Sistematizar la investigación y el análisis del entorno:** el institucionalizar la práctica común de realizar investigaciones y analizar el entorno de forma frecuente es clave para garantizar la vigencia de la propuesta de valor de la organización y la adaptación y/o adopción de enfoques que permitan mantener a la causa relevante para los distintos actores.

**Reforzar y visibilizar alianzas estratégicas y rol de HPH en ellas (UHPH):** HPH debe analizar en detalle su rol y participación en alianzas estratégicas tanto regionales como locales, priorizando y definiendo objetivos y metas para que garanticen que cualquier participación en una alianza sea ganar-ganar. Desde el punto de vista de comunicación, es importante analizar y tomar en cuenta potenciales riesgos de imagen y reputación para la marca y demarcar la participación en estas dentro de un esquema de igualdad de visibilidad, respeto a las líneas de marca y al crédito de cualquier aporte.

**Fortalecimiento de la comunicación y el marketing (RRSS, narrativas centradas en impacto y normativa internacional de RSE, SEO y marketing de contenido):** El posicionamiento y la recordación de una marca se construyen en la frecuencia y la constancia de su exposición. El consenso de distintos estudios y agencias publicitarias es que toma entre 6-12 meses que una persona recuerde un nombre de marca. En el caso de Hábitat, si bien éste está posicionado, hay una gran área de oportunidad en generar conocimiento sobre el quehacer de la marca. El estandarizar cuánta exposición y pauta general va a existir sobre las ON y la propia Oficina Regional es un reto importante que la organización debe atender desde una estrategia de comunicación regional con eco en estrategias locales.

**Priorizar monitoreo y evaluación de impacto:** Así como HPH mantiene buenas prácticas de monitoreo y evaluación de impacto a nivel programático, la organización debe plantearse también el cumplimiento de metas y evaluación a nivel de comunicación y relacionamiento. Las mismas categorías de actores existen en todos los mercados, lo que puede variar es el tamaño o algunos intereses secundarios, por lo que contar con un mapa de actores que permita a la Oficina

Regional, así como a las ON priorizar el relacionamiento con los stakeholders que les resulten clave según las metas de cada país y en alineación con las metas regionales de la organización.

**Producir y divulgar información estratégica relevante para los tipos de actores:** Las distintas categorías de actores estudiados señalaron un importante vacío en la generación y acceso a información valiosa, confiable y actualizada en el tema de vivienda. Adicionalmente, el que HPH sea visto como una entidad fidedigna que puede producir y compartir información relevante para el ecosistema es una oportunidad que no debe desperdiciarse. Si bien no es indispensable ni existe obligación de que la organización produzca información específica para cada tipo de actor, es recomendable que la organice y presente su contenido de forma clara, estructurada y atractiva para facilitar su comprensión a las distintas categorías de actores, identificando su relevancia y comunicándola oportunamente, favoreciendo en particular la toma de decisiones de los actores.

Algunos ejemplos de esto pueden ser:

- Informes de vivienda y acceso a servicios regionales.
- Manuales de cómo distintos sectores pueden apoyar en situaciones de desastre natural o emergencias.
- Manuales de auto-producción dirigidos a proveedores de construcción y a la opinión pública.
- Estudios específicos sobre temas innovadores como vivienda para personas con discapacidad, adulto mayor, contextos rurales y otros.

**No apartarse de su esencia, pero posicionar la diversidad de temas en los que trabajan:** incluso cuando el tema de vivienda está posicionado en el ecosistema, dejarlo totalmente de lado en favor de temas conexos como acceso a servicios, autoproducción u otros no sería recomendable. Los temas conexos deben comunicarse y posicionarse como temas circundantes al gran tema que es vivienda y destacar cómo éstos impactan o contribuyen a la causa macro que trabaja HPH.

### **iii. Recomendaciones tácticas:**

Seguidamente, se presentan una serie de acciones de tipo táctico que sugerimos implementar para optimizar el posicionamiento con los distintos grupos de actores. Las mismas aplican para efectos de la marca e impactan todas las categorías de actores:

## 1.Narrativa:

- Promocionar áreas de trabajo, no programas (nombres son más difíciles de recordar).
- Hablar como una sola organización sin importar las sutilezas estructurales (juntas directivas, asambleas, branch, comité). Este punto requerirá discusión interna, sin embargo, es indispensable que, de cara al público, la organización se presente como una sola. No hacerlo puede conllevar importantes riesgos tanto de relacionamiento como de reputación, e impacta la ya existente percepción de los actores de que la organización es compleja y/o burocrática.
- Visibilizar el aporte de HPH a la normativa internacional de sostenibilidad y DDHH:
  - Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
  - Global Reporting Initiative (GRI).
  - ISO 26000.
  - LEED y EDGE.
  - Conocer certificaciones y sellos locales de organizaciones como CEMEFI, FUNDEMÁS y FUNDAHRSE.

## 2-Organización de eventos y actividades de relacionamiento:

Además de buscar participar más en actividades organizadas por el ecosistema, HPH tiene una importante oportunidad de organizar eventos y actividades tanto presenciales como virtuales, así como de lanzar productos como podcasts que sean propios.

En el caso de los eventos ya Hábitat organiza algunos foros, pero puede valorar realizar actividades multi-stakeholder de forma anual, replicadas localmente. Sobre los podcasts, existen algunos a nivel regional donde HPH podría valorar participar como: Gerente de Impacto de INCAE y Casos de Casas (ambos en Spotify). Sin embargo, si desearan lanzar eventos o podcasts propios sugerimos la siguiente oferta temática:

- Autoproducción.
- Financiamiento.
- Materiales innovadores.
- Prevención de desastres.
- Acceso a servicios.

- Capacitación para albañiles.
- Vivienda costera.
- Migración y vivienda.
- Tendencias de vivienda: para adulto mayor, para personas con discapacidad, cohabitabilidad, vivienda transicional y remodelación o conversión de edificios existentes (en particular en zonas urbanas).

### **3-Activaciones de marca dirigidas a darse a conocer con opinión pública inter-generacional:**

Consideramos que para que la organización se asegure un lugar en el imaginario colectivo de personas de distintas edades, y que consolide su rol como “disruptor y referente”, es importante que busque espacios más allá del propio ecosistema, tanto en lugares tradicionales como no tradicionales. Algunas de estas activaciones pueden ser:

- De alto tráfico y alta densidad demográfica.
- Provocar desde los distintos ángulos lo que es la casa y el hogar.
- Visibilizar otros temas conexos y relacionados en los que trabaja HPH.
- Explorar posibles alianzas para visibilizar en establecimientos comerciales.
- Valorar impulsar la venta de merchandising (que no es comúnmente conocida).

### **4-Visibilizar el Centro Terwilliger**

Dentro del estudio se consultó a los distintos actores si conocían el Centro Terwilliger y su grado de conocimiento es muy bajo. Dada la demanda de los actores porque HPH tenga un rol de líder y dada la oportunidad de que la organización se posicione en un rol innovador, visibilizar el trabajo del centro como laboratorio de innovación para materiales y financiamiento de vivienda, recopilador de buenas prácticas en construcción, tecnología y otros temas, es una gran oportunidad. Al ser el centro regional es un valor agregado de la marca en la región e incluso para compartir buenas prácticas globales, y por supuesto en particular para la ON de México.

# SECCIÓN V



## SECCIÓN V

### i. Conclusiones

El trabajo histórico realizado por Hábitat para la Humanidad en Centroamérica y México ha dado sus frutos demostrando un posicionamiento sólido en términos de identificación de la marca en la región y concretamente en El Salvador, Honduras y México, que, en virtud de que la mayoría de actores entrevistados tenían posiciones regionales, también pueden ser extrapolados al resto de la países de la región. Adicionalmente, ha consolidado la asociación de su nombre con el gran tema que aborda la causa que es vivienda como un todo. La reputación de la organización está consolidada y es positiva.

Sin embargo, la organización tiene grandes oportunidades de profundizar el conocimiento de las distintas audiencias o actores clave acerca de su quehacer y su impacto real en los mercados estudiados. Además, enfrenta el reto de verse como un aliado cercano, accesible y de alto valor, en momentos en que, por una parte, vivienda no ocupa un lugar prioritario dentro de la agenda pública o privada, y por otro, el sector no lucrativo es altamente competitivo, en entornos donde el fondeo es limitado y está cada vez más determinado por intereses y requerimientos específicos de los donantes y la normativa internacional. A esto se suma una competencia agresiva y muy bien posicionada como lo es TECHO, que además es señalada por distintos actores como ágil, proactiva y juvenil.

Por otra parte, HPH tiene por delante el reto de seguir construyendo conocimiento, vinculación e involucramiento de nuevas generaciones y tipos de audiencias, que pueden o no, saber que la ONG existe y qué hace. En este sentido, la organización no debe dar por sentada la sensibilización alrededor de su quehacer ni de los temas en los que trabaja. Por el contrario, ésta debe preocuparse por mantener una presencia constante en los entornos presenciales y digitales de los distintos mercados, así como una participación frecuente en espacios de discusión y diálogo acerca de vivienda social y temas conexos, en particular sostenibilidad y dentro de éste, cambio climático.

La marca está también llamada a hacer realidad la expectativa de los distintos actores, sobre su carácter global, ofreciendo experiencias de interacción y relacionamiento que puedan ser extrapoladas y escalables a distintas realidades, de forma que para los actores exista estandarización y predecibilidad en cuanto a acercamientos o trabajo con la organización. Esto incluye aspectos comunicacionales, programáticos, administrativos y financieros.

Finalmente, la organización puede y debe aprovechar los vacíos dentro de los ecosistemas de vivienda cada vez más limitados, y donde existen pocos jugadores capaces de producir investigación, data e intercambio de mejores prácticas, así como de liderar la conversación alrededor de tendencias, retos y temas innovadores del interés de todos los actores. Hábitat debe aprovecharlos, con la ventaja de que la organización tiene mucho camino recorrido y capacidad para hacer aportes sustanciales a la conversación regional y local.

ANEXOS:

**Guía de Entrevista**  
**Stakeholders (partes interesadas)**  
**HFHI 2024**

**Objetivos del estudio**

General:

Conocer el posicionamiento de Hábitat para la Humanidad dentro del sector de vivienda social, así como en otros sectores clave asociados a la temática de trabajo de la ONG y levantar un mapeo de actores (globales, regionales y locales) con mayor influencia en Honduras, México y El Salvador.

Específico:

- Obtener el nivel de conocimiento y percepción que tienen los actores acerca de la organización y la marca de Hábitat para la Humanidad.
- Mapear a los principales actores del ecosistema e identificar su grado de alineación con el quehacer de Hábitat para la Humanidad.
- Identificar los principales retos y oportunidades del ecosistema de vivienda social, así como potenciales. colaboraciones que la organización puede realizar en conjunto.
- Conocer las preferencias de comunicación de los distintos actores.

**Duración aproximada:** 40 minutos.

**Introducción**

Buenos días, mucho gusto, mi nombre es... (moderador/a indicar su nombre), trabajo para CID Gallup, empresa dedicada a la investigación de mercado e investigación social. Antes que nada, quiero darles las gracias por haber aceptado que realizáramos esta entrevista.

Nosotros realizamos frecuentemente este tipo de entrevistas para hablar con las personas sobre lo que opinan sobre diferentes temas, productos, servicios; con la idea de conocer su opinión.

Este día estaremos hablando sobre vivienda social para población vulnerable y de bajos ingresos, quiero que se sienta cómodo/y libre de expresar sus ideas, no hay respuestas buenas ni malas, toda la información que nos brinden es valiosa. Por motivos de análisis y revisión posterior de la información, esta entrevista estará siendo grabada, para lo cual solicitamos su consentimiento.

### Questionario

#### **Perfil del actor:**

- ¿A qué se dedica su empresa, organización u entidad?
- ¿Cuál es su rol como parte de ella?
- ¿Cuáles son sus prioridades estratégicas u operativas?
- ¿A quién van dirigidos-públicos meta de la organización? ¿Cómo definen las comunidades o mercados en los que trabajan?
- ¿Tiene su organización metas de impacto social o ambiental? Si es así, ¿en qué consisten?
- ¿Cómo trabajan para lograr estas metas?
- ¿Quiénes son sus principales aliados (si los tienen)?
- ¿Es vivienda una de sus prioridades? Si respondió que sí, ¿qué objetivos o metas tienen en el corto y largo plazo?
- ¿Trabajan paralelamente en otros temas? Si es así, ¿en cuáles?
- ¿Trabajan en política pública? (si aplica)
- ¿Trabajan en alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible? Si es así ¿con cuáles?
- ¿Trabaja su organización en temas de cambio climático, tenencia segura y servicios básicos en los próximos años?
- ¿Cómo esperan incidir en estos retos?

#### **Retos y oportunidades del mercado de la vivienda social:**

- ¿Cuáles considera que son los principales retos del sector de vivienda social en el país o región donde trabaja, entendiendo éste como el mercado de soluciones de vivienda para población vulnerable y de bajos ingresos?
- ¿Cuáles visualiza como las principales oportunidades?

- ¿En qué temas colaterales o conexos está trabajando o debería trabajar el sector?
- ¿Sabe cuáles son las entidades del estado que trabajan en el tema de vivienda?
- ¿Qué organización/es considera que hacen una buena labor dentro del mercado de vivienda social y por qué?
- ¿Conoce alguna organización social que trabaje para mejorar las condiciones de las familias vulnerables por medio de soluciones de vivienda?
- ¿Si se presenta una oportunidad de colaborar en el área de vivienda para personas vulnerables y de bajos ingresos estaría dispuesto a cambiar su enfoque?
- ¿Conoce algún espacio donde se compartan buenas prácticas y casos de éxito en el trabajo alrededor del tema de vivienda?

### **Comunicación y actividades relacionadas:**

- ¿Por cuáles medios de comunicación se informa usted sobre temas del sector o referentes a su negocio?
- ¿Cuál es en su opinión el mejor canal de comunicación para comunicar temas referentes al sector de la vivienda social?
- ¿Realiza su organización eventos o publicaciones relacionadas con el tema de vivienda u otros temas sociales, ambientales y/o de desarrollo sostenible?
- ¿Asiste a eventos, foros u otros en el país o región? Si es así, ¿a cuáles?
- ¿Ha asistido a algún evento en el que el tema principal haya sido relacionado con vivienda, cambio climático (adaptación o mitigación), tenencia segura o servicios básicos? Si es así, ¿a cuál?

### **Conocimiento de Marca:**

¿Conoce o ha escuchado sobre la organización no-gubernamental Hábitat para la Humanidad?

1. ¿Qué sabe o ha escuchado de la organización?
2. ¿Cómo se enteró de Hábitat para la Humanidad? ¿Por qué medio conoció a la ONG?
3. ¿Considera que la organización es conocida dentro del sector de la vivienda social de su país?
4. ¿Qué rol cree que realiza Hábitat en el mercado de la vivienda social en la región o país?
5. ¿Ha tenido alguna experiencia de trabajar o colaborar con Hábitat? Si es así, explique.
6. ¿Cómo calificaría la labor de Hábitat en su país o la región (buena, regular, mala, inexistente o no conoce)?
7. ¿Considera que la organización está posicionada como experta o referente en el sector vivienda? ¿Por qué sí o no?

8. ¿Cree que Hábitat para la Humanidad hace una buena labor de comunicar su quehacer?
9. Dentro la estrategia de su organización (y en caso de conocer a Hábitat) ¿Qué valor agregado podría darle Hábitat para la Humanidad como aliado?
10. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el impacto, labor o comunicación de Hábitat para la Humanidad?

**Agradecimiento y finalización.**