



TARGET:

Herramienta educativa y guía de recursos de asistencia técnica

Redes de Vecindarios:
Brindando acceso a la tecnología a las comunidades estadounidenses



Neighborhood
Networks

Delivering Technology Access to America's Communities

U.S. Department of Housing and Urban Development • Office of Multifamily Housing Programs

Septiembre de 2006

Estimado interesado en Redes de Vecindarios:

Las personas interesadas en el programa Redes de Vecindarios con frecuencia realizan una variedad de tareas. En un día dado, el director del centro podría actuar como planificador de programa, recaudador de fondos para el centro, enlace con los medios de comunicación y coordinador de voluntarios, sin mencionar ser instructor de computación, de preparación para trabajos y proveedor de información sobre atención médica. Sin duda alguna, no es fácil proporcionar acceso a la tecnología y orientar a los residentes a lograr la autosuficiencia frecuentemente con recursos muy limitados.

Así que, cuando el Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de Estados Unidos (HUD, por sus siglas en inglés) estaba viendo cómo podríamos proporcionar a los interesados la información y los recursos que desean y necesitan de una manera que requiriera el mínimo esfuerzo para tener acceso, obtener y mantener, nos dimos cuenta que necesitábamos algo integral y fácil de usar. El resultado fue *TARGET: Herramienta educativa y guías de recursos de asistencia técnica* o *TARGET* (por sus siglas en inglés).

TARGET combina información de más de 40 guías de asistencia técnica y hojas informativas de la Redes de Vecindarios en una publicación individual y completa. También incluye información completamente nueva sobre varios temas, tales como el obtener la condición de entidad sin fines de lucro, el desarrollo de asociaciones eficaces, el reclutamiento de voluntarios y la colaboración con los medios de comunicación. *TARGET* hace más eficiente el proceso de recopilación de información y permite a los interesados en la Redes de Vecindarios hacer lo que saben hacer expertamente: ayudar a los residentes a lograr la autosuficiencia.

Lo exhorto a dedicar unos momentos para familiarizarse con el contenido de *TARGET*. Sé que cuando vea la abundancia de información que contiene este valioso recurso, se convertirá en su fuente de consulta para obtener información de la Redes de Vecindarios.

Atentamente,

Delores Pruden

Directora de Redes de Vecindarios



Información sobre TARGET: Herramienta educativa y guías de recursos de asistencia técnica

TARGET: La Herramienta educativa y guía de recursos de asistencia técnica fusiona la abundancia de información previamente contenida en más de 40 guías de asistencia técnica y hojas informativas de las Redes de Vecindarios en una publicación individual y completa. *TARGET* coloca el universo de la información específica de las Redes de Vecindarios al alcance de la mano de los interesados.

Esta primera edición de *TARGET* contiene información actualizada de las guías de asistencia técnica y de las hojas informativas existentes, así como información de otras fuentes de las Redes de Vecindarios. También incluye información completamente nueva que se creó basada en el intercambio de información de los interesados en las Redes de Vecindarios de todo el país.

Para mantener la precisión, la relevancia y la vigencia de *TARGET*, la información se ha empacado en una carpeta de tres anillos. Esto permite actualizar, añadir o retirar información de manera más rápida, fácil y económica ya que no es necesario volver a imprimir el documento completo cuando cambia una sección. Sólo las secciones que se revisen volverán a imprimirse y repartirse a los interesados.

Además de esta versión de *TARGET* impresa en inglés, está disponible una versión electrónica en español. Para descargar e imprimir una copia de la versión de *TARGET* en español, visite el sitio de Internet de Neighborhood Networks (www.NeighborhoodNetworks.org). En la pantalla de la página principal del sitio de Neighborhood Networks, aparece un ícono de la versión en español.

Para los interesados en las Redes de Vecindarios, *TARGET* es la fuente integral para obtener información que va desde abrir un centro de Redes de Vecindarios hasta el desarrollo de programas orientados a los residentes.

Índice

Sección 1: Información sobre las Redes de Vecindarios

<i>Información sobre la iniciativa de las Redes de Vecindarios</i>	3
<i>El papel de HUD en las Redes de Vecindarios</i>	3
<i>Adaptado a las necesidades de la comunidad</i>	5
<i>Beneficios que van más allá de los residentes</i>	6
<i>Cumpliendo las expectativas</i>	7

Sección 2: Cómo abrir un centro de Redes de Vecindarios

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

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

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

Sección 4: Llevar a los residentes a la autosuficiencia

Desarrollo de la fuerza laboral: La base de la autosuficiencia	41
El papel de los centros	41
Tipos de programas de desarrollo laboral	41
Programas de preparación y retención de empleo	53
Elección y organización de un programa eficaz	54
Comunicación de la importancia de la capacitación de preparación para el trabajo	55
Participación de los empleadores en la capacitación	55
Establecimiento de relaciones con los proveedores locales de colocación de empleos	56
Identificación y evaluación de las fortalezas y los obstáculos para el empleo	56
Creación de una declaración de misión y metas de capacitación	56
Establecimiento de reglas de participación individual	57
Evaluación de los niveles de preparación para el empleo	57
Diseño de la capacitación de preparación para el empleo	57
Establecimiento de capacidad de personal en la capacitación	57
Evaluación de los instructores	59
Medición de los resultados	60
El apoyo de la administración de casos	60
Retención de empleo: Enseñanza a los residentes de la receta para tener éxito en el empleo	60
Cómo abordar los problemas difíciles	61
Preparación de tácticas para ayudar a los residentes recién empleados	62
Identificación y desarrollo de un programa eficaz de retención	62
Determinación de la magnitud de los servicios de retención que necesitan los residentes	63
Evaluación y entrega de los servicios de retención	64
Evaluación y actualización de los servicios esenciales de apoyo local	66
Uso de programas locales de mentoría para complementar los esfuerzos de retención	67
Creación y establecimiento de programas de información y divulgación de empleadores	68
Identificación de mejores empleos y lugares de promoción	68
Proporción de recursos para la búsqueda de empleo	69
Programas de colocación y desarrollo de empleos	70
Componentes de un programa de colocación y desarrollo de empleos	70
Proporción de guía profesional durante la fase de búsqueda de empleo	77
Uso de empleos de transición como herramienta de desarrollo profesional para las personas difíciles de colocar	77
Selección de industrias, empleadores y ocupaciones que ofrezcan el mejor crecimiento profesional	78

Mercadeo de los beneficios de proporcionar educación y capacitación in situ a los empleadores	79
Motivación de empleadores para que promuevan el aprendizaje dentro y fuera del lugar de trabajo	80
Identificación de financiamiento gubernamental para compañías que proporcionan capacitación para empleados nuevos	80
Exhortación a los estados y las municipalidades locales para que promuevan el avance profesional a los empleadores	81
Motivación para que las personas que buscan empleo sean más inteligentes para cambiar de empleo....	82
<i>Microempresas y Redes de Vecindarios</i>	83
Microempresas: Ayuda a los residentes para que trabajen por su cuenta	84
Los desafíos que enfrentan las microempresas	85
Componentes clave de un programa exitoso de apoyo a las microempresas	87
Características de los programas eficaces para las microempresas.....	87
Plan de acción para apoyar a microempresas.....	89
Cómo dar los primeros pasos	96
<i>Superación de los obstáculos que esperan en el camino a la autosuficiencia</i>	97
Ayuda a los residentes para superar los problemas del cuidado infantil	97
El camino a la autosuficiencia: Ayuda para superar los obstáculos de transporte de los residentes	102
Cómo pueden ayudar los centros	102

Sección 5: Los públicos especiales requieren programas adaptados a las necesidades

<i>Una misión con varios públicos</i>	107
Creación de programas para (y con) personas mayores	107
Financiamiento a su manera para programas para personas mayores	110
Comienzo de un programa intergeneracional	112
Cómo ayudar a los jóvenes a triunfar	113
Oferta de oportunidades de aprendizaje independiente.....	117
Participación en oportunidades de aprendizaje especial.....	118
Proporción de tiempo libre y eventos especiales	118
Reclutamiento de personal y voluntarios.....	119
Establecimiento de asociaciones de la comunidad	119
Satisfacción de las necesidades de los estudiantes de alfabetización para adultos	124
Preparación de un plan de trabajo	126
Algunas herramientas del oficio	127
Combinación de métodos y tecnología para perfeccionar habilidades	129
Recursos para las personas que reciben alfabetización para adultos.....	130
Elaboración de programas para los centros rurales	132
Cómo conectar a los residentes con recursos para obtener atención médica	134

Sección 6: Alistamiento de socios y reclutamiento de voluntarios

<i>La importancia de los socios y los voluntarios</i>	141
Tipos de asociaciones	142
<i>Formación de asociaciones duraderas y mutuamente beneficiosas</i>	142
Prepárese usted	142
Identificación de socios potenciales.....	145
Haga su investigación	146
Identificación de los candidatos más fuertes	146
Iniciación del contacto y la demostración de lo que tiene que ofrecer	146
Definición de los papeles y las responsabilidades	147
Mantenimiento de una asociación	151
<i>El valor de los voluntarios</i>	152
Antes de que pida ayuda	152
Preparación de un plan de proyecto	152
Establecimiento del plan para crear un programa de voluntarios	152
Reclutamiento de voluntarios	154
Revisión y entrevista de voluntarios potenciales.....	155
Supervisión y evaluación de los voluntarios	156
Cancelación del acuerdo con el voluntario	156
Retención y apoyo de los voluntarios	157
Reconocimiento del trabajo de los voluntarios	157

Sección 7: Asegurar el financiamiento

<i>Ayuda de HUD</i>	161
<i>Financiamiento: Un proceso de varios pasos</i>	161
Paso uno: Identificación de las necesidades	162
Paso dos: Identificación de las fuentes de ingresos actuales.....	162
Paso tres: Identificación de fuentes potenciales de financiamiento.....	163
Paso cuatro: Escribir cómo obtener subsidios.....	164
La primera propuesta siempre es la más difícil	173
<i>La importancia de la clasificación como entidad 501(c)(3)</i>	173
Los beneficios de obtener la clasificación como entidad 501(c)(3)	174
Las desventajas de la clasificación como entidad 501(c)(3).....	174
Determinación de si su Centro de Redes de Vecindarios califica	174

Pasos siguientes	175
Mantenimiento de la clasificación sin fines de lucro	180
Recursos en línea (Internet)	182

Sección 8: Formación de una comunidad

<i>Ventajas de formar una comunidad</i>	185
<i>Áreas de la formación de una comunidad</i>	185
Enbellecimiento.....	185
Apoyo de actividades para los jóvenes	185
Seguridad pública.....	185
Formación y atribución de la comunidad.....	185
<i>Maneras de formar una comunidad</i>	185
Formación de una comunidad con eventos especiales	186
Semana de Redes de Vecindarios	188
Planificación: Una agenda de planificación a largo plazo.....	190
Siembra de un jardín, y una comunidad.....	192

Sección 9: Para aprovechar al máximo a los medios de comunicación

<i>Colaboración con sus medios de comunicación locales</i>	199
<i>Relaciones proactivas contra reactivas con los medios de comunicación</i>	199
Relaciones proactivas con los medios de comunicación	199
Relaciones reactivas con los medios de comunicación	200
<i>Preparación de un plan para los medios de comunicación</i>	201
Definición de sus objetivos de comunicación	201
Identificación de su público objetivo.....	201
Preparación de mensajes clave	201
Muestra del plan para los medios de comunicación	201
<i>Preparación de sus materiales para los medios de comunicación</i>	202
Determinación de la información que es digna de divulgarse públicamente.....	202
Creación de un paquete para los medios de comunicación	202
Comunicación con los medios de comunicación	205
Colaboración con los periódicos locales.....	205
Colaboración con las estaciones locales de televisión.....	207

Colaboración con las estaciones locales de radio	209
Preparación de una lista de contactos.....	211
Distribución de su información	213
Preparación de los puntos de charla para las llamadas de seguimiento.....	213
Consejos para trabajar con los periodistas.....	214
Vigilancia de la cobertura de los medios de comunicación	215
<i>El que persevera alcanza</i>	215

Los apéndices

Apéndice A: Grupos públicos, privados y sin fines de lucro	A-1
Apéndice B: Sitios de Internet que ofrecen recursos para enseñar habilidades básicas	B-1
Apéndice C: Estudios de casos de microempresas	C-1
Apéndice D: Folleto del programa de actividades después de horas escolaresr	D-1
Apéndice E: Soluciones innovadoras de transporte	E-1
Apéndice F: Programas de muestra para personas mayores	F-1
Apéndice G: Muestras de programas para la juventud	G-1
Apéndice H: Listas de verificación de las aptitudes de lectura y escritura	H-1
Apéndice I: Muestras de artículos de incorporación, estatutos y declaraciones de la misión	I-1



Sección 1: Información sobre las Redes de Vecindarios

Aspectos sobresalientes de la sección 1: Información de las Redes de Vecindarios

<input type="checkbox"/> <i>Información sobre la iniciativa de las Redes de Vecindarios</i>	3
<input type="checkbox"/> <i>El papel de HUD en las Redes de Vecindarios</i>	3
<input type="checkbox"/> <i>Adaptado a las necesidades de la comunidad</i>	5
<input type="checkbox"/> <i>Beneficios que van más allá de los residentes</i>	6
<input type="checkbox"/> <i>Cumpliendo las expectativas</i>	7

Información sobre las Redes de Vecindarios

En 1995, el Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de Estados Unidos (HUD) tuvo una visión, crear una iniciativa que promueva la autosuficiencia y ofrezca acceso a computadoras a los residentes de ingresos bajos a moderados, que viven en viviendas multifamiliares de propiedad privada, aseguradas y asistidas por HUD.

Las Redes de Vecindarios son el resultado de esta visión.

Información sobre la iniciativa de las Redes de Vecindarios



Redes de Vecindarios es una iniciativa basada en la comunidad que exhorta el establecimiento de centros comunitarios de aprendizaje con servicios múltiples que ofrezcan a los residentes acceso a:

- Tecnología computacional que les permita lograr el éxito académico y obtener mejores trabajos.
- Programas educativos y de capacitación de trabajo que mejoren sus aptitudes para que puedan aprovechar las oportunidades de empleo.
- Información de atención médica y de otros servicios sociales que mejoren la calidad de vida para ellos y sus familias.

Al exhortar la creación de centros de Redes de Vecindarios en viviendas multifamiliares, HUD está trabajando para garantizar que los residentes tengan acceso a tecnología informática y oportunidades económicas. Los centros de Redes de Vecindarios están probando ser partes importantes para ayudar a los estadounidenses—independientemente la edad, ingreso, raza, origen étnico, discapacidad, religión y geografía—a tener acceso a las herramientas y habilidades del siglo XXI.

El papel de HUD en las Redes de Vecindarios

Redes de Vecindarios no es un programa de subvención. HUD trabaja de manera indirecta para fomentar la creación y la expansión de centros de Redes de Vecindarios guiando a los propietarios de viviendas, a los administradores y a los miembros del personal de los centros a través del proceso de desarrollo y ofreciéndoles asistencia financiera limitada. HUD también ofrece lo siguiente:

- Asistencia técnica in situ y remota sobre temas vitales para el desarrollo del centro y del sostenimiento a largo plazo. Estos temas incluyen el desarrollo de la asociación, programas de empleo

Inclusión digital

De acuerdo con una encuesta de abril de 2006 del centro Pew Internet & American Life Project, el 73 por ciento o aproximadamente 147 millones de estadounidenses usan Internet. Sin embargo, sólo el 53 por ciento de los adultos que viven en viviendas de ingreso más bajo (menos de \$30,000 al año) se conectan en línea, en comparación con el 80 por ciento de las personas cuyo ingreso anual es entre \$30,000 y \$50,000. Además, sólo el 40 por ciento de los adultos con una educación menor a preparatoria (high school) usan Internet, en comparación con el 64 por ciento de adultos que tienen un diploma de preparatoria que se conectan en línea. Además, los jóvenes de las familias con ingresos bajos tienen ocho veces menos probabilidades de usar una computadora en la casa en comparación con los niños de las familias con ingresos de \$75,000 o más al año.

y capacitación de trabajo, seguimiento y evaluación, alcance a los interesados y a los residentes, desarrollo de planes comerciales, recaudación de fondos, escritura de petición de subvención y solicitud para obtener la clasificación de exención del pago de impuestos 501 (c)(3).

- Recursos útiles y actualizados que son mantenidos en el sitio de Internet de Redes de Vecindarios (www.NeighborhoodNetworks.org). El sitio de Internet incluye noticias, historias de éxitos, publicaciones en línea e información de contacto con otros centros, personal de HUD y los consorcios de Redes de Vecindarios.
- Actualizaciones de financiamiento, colocadas semanalmente en el sitio de Internet de Redes de Vecindarios. Estas oportunidades de financiamiento—tanto a nivel nacional como regional—pueden ayudar a los propietarios de viviendas, a los administradores y a los miembros del personal del centro a identificar recursos adicionales de ingresos.
- Acceso a la herramienta de seguimiento Strategic Tracking and Reporting Tool (START) a través del portal “Neighborhood Networks at Work”. Con el uso de START, el personal del centro puede preparar planes comerciales en línea para administrar mejor los centros. A través del portal “Neighborhood Networks at Work”, el personal del centro también puede diseñar su propio sitio de Internet con la herramienta Creation Tool del sitio de Internet del centro, solicitar una clasificación avanzada con las Herramientas de Clasificación del Centro, resaltar las próximas actividades del centro a través del Calendario de Eventos y utilizar otros recursos en línea.
- Ayuda para crear asociaciones. Las asociaciones se forjan con entidades comerciales, organismos sin fines de lucro, agencias de servicios sociales y gubernamentales, instituciones educativas y médicas, organizaciones religiosas, organizaciones cívicas y fundaciones que pueden proporcionar dinero y donativos en especie. Las asociaciones fuertes pueden garantizar el sostenimiento de todos los centros de las Redes de Vecindarios.

- Una conferencia telefónica mensual para los centros. Las conferencias telefónicas mensuales tratan una amplia gama de temas, como la escritura de una propuesta para subvención, la recaudación de fondos, la participación de los residentes, el mercadeo, el desarrollo de asociaciones y el personal.
- Un Centro de Información de Redes de Vecindarios y una línea directa gratuita al (888) 312-2743. El personal del centro puede hablar con un especialista para obtener ayuda técnica adicional y consejo respecto al programa.
- Una variedad de publicaciones en papel y electrónicas de Redes de Vecindarios que incluyen boletines, un folleto nacional y materiales de recursos de asistencia técnica.
- Ayuda a los centros para la generación de su propia publicidad y cobertura locales de los medios de comunicación. HUD ofrece ayuda individual para preparar una gran inauguración del centro o una campaña publicitaria, junto con una lista de contactos de los medios de comunicación locales y regionales, ejemplos de comunicados de prensa y asesoramiento de noticias, y una Guía Integral para las Relaciones con los Medios de Comunicación para las Inauguraciones de los Centros de Redes de Vecindarios.
- La semana de las Redes de Vecindarios, una semana de celebraciones que se realiza cada verano. Durante esta semana de celebración, se exhorta a todos los centros a resaltar y demostrar sus logros participando en una variedad de eventos nacionales y locales. En el pasado, los eventos nacionales han incluido anuncios de asociaciones nacionales y eventos en vivo en Internet patrocinados por la NASA y la Asociación Nacional de Baloncesto Femenil (WNBA).
- Una oportunidad para aprender nuevas habilidades a través de Talleres Regionales de Asistencia Técnica (RTAW, por sus siglas en inglés) realizados cada tercer año. Los participantes de RTAW pueden asistir a sesiones de temas como la escritura de propuestas de subvención y planificación estratégica, conocer a los miembros del personal del centro y a los administradores de viviendas

e intercambiar ideas y los mejores métodos para fortalecer el sostenimiento del centro.

Adaptado a las necesidades de la comunidad

Desde centros urbanos hasta áreas rurales, los propietarios y los administradores de viviendas, con el apoyo de asociados privados y públicos, brindarán oportunidades digitales y aprendizaje permanente a los residentes de más de 1,200 centros ubicados a través de Estados Unidos, Puerto Rico y las Islas Vírgenes de Estados Unidos. Y aún así, no hay dos centros iguales.

Los residentes, los propietarios y los administradores establecen centros locales que ofrecen programas y actividades para satisfacer las necesidades específicas de sus comunidades. Los centros se operan localmente y HUD no impone los programas que ofrece el centro. Si bien el programa Redes de Vecindarios fue diseñado para poderse duplicar con facilidad en cualquier comunidad, HUD deja que los detalles específicos de la planeación del programa los realicen los planificadores de cada centro y no impone parámetros en los programas. Esta táctica permite a los centros desarrollar programas de acuerdo con las necesidades identificadas de los residentes, lo cual

aumenta la participación de los residentes y lleva a tener más resultados exitosos.

Generalmente, un centro de Redes de Vecindarios es una habitación o una serie de habitaciones equipadas con computadoras y está ubicado en el lugar o cerca de un desarrollo de viviendas patrocinadas o aseguradas por HUD. Los centros de Redes de Vecindarios deben proporcionar por lo menos una computadora con acceso a Internet. Los centros generalmente ofrecen también ayuda de personal y una amplia gama de recursos de capacitación para los residentes. Los programas de los centros pueden incluir:

- Capacitación en computación.
- Clases de educación para adultos.
- Clases de desarrollo general de educación (GED).
- Programas de alfabetización.
- Programas de educación y recreativos para la juventud.
- Programas de prevención de delincuencia y antidrogas.
- Ayuda con las tareas escolares.
- Servicios de cuidado infantil.
- Apoyo y capacitación para el empleo.

Los beneficios de los socios

Los beneficios que los centros y sus socios obtienen de las Redes de Vecindarios:

- Una agencia de servicios sociales proporciona servicios de apoyo en un centro de Redes de Vecindarios, alcanzando así a un grupo nuevo de beneficiarios.
- Un empleador colabora con un centro para desarrollar y ofrecer un programa de capacitación laboral y adquiere acceso a una fuerza laboral recién capacitada.
- Las universidades y los centros de educación superior del área ofrecen estudiantes como practicantes para enseñar en programas después de horas escolares, lo que brinda una gran oportunidad de aprendizaje para los practicantes y para los niños.
- Los hospitales y las clínicas médicas de la comunidad abarcan sus comunidades cercanas preparando programas y servicios para ayudar a los centros de Redes de Vecindarios a atender la salud de los residentes.

- Desarrollo de microempresas.
- Ayuda de transporte.
- Actividades para la salud y el bienestar.
- Servicios sociales.

Beneficios que van más allá de los residentes

Si bien la misión del programa Redes de Vecindarios es ayudar a los residentes a lograr la autosuficiencia, los residentes no son los únicos beneficiados con la iniciativa. Los residentes, los propietarios y los administradores de las viviendas, los socios de la comunidad y la comunidad en general, se benefician con los programas y los servicios que ofrecen los centros de Redes de Vecindarios. Específicamente:

- **Los residentes.** Los residentes obtienen acceso práctico a programas y servicios in situ que pueden ayudarlos a mejorar sus habilidades de empleo, a ampliar su educación y a llegar a ser autosuficientes económicamente. Por ejemplo:
 - Los adultos pueden recibir capacitación de empleo, educación y servicios de apoyo.
 - Los niños y los jóvenes pueden tener refugios seguros después de las horas escolares que promueven el aprendizaje, la adquisición de habilidades y brindan sanas opciones recreativas.
 - Las personas mayores pueden tener acceso a programas y servicios de salud, capacitación

Otros recursos disponibles

Varios recursos pueden ayudarle a comenzar un centro de Redes de Vecindarios y a enterarse sobre programas y actividades exitosos en los centros de todo el país. Entre éstos, se encuentran el Manual del Agente de Administración de HUD (Manual de HUD 4381.5) y la *Guía para el Desarrollo del Plan Comercial de la Herramienta de Planificación Strategic Tracking and Reporting Tool (START) de Redes de Vecindarios*.

de computación y actividades sociales que les ayuden a mantenerse productivos y vitales contribuyendo con ello a su calidad de vida e independencia.

- Los residentes con discapacidades pueden tener acceso a programas y servicios que les permitan permanecer sanos y aumentar su nivel de actividad y participación social.
- **Los propietarios y los administradores de viviendas.** Los propietarios de viviendas pueden beneficiarse por el rendimiento de su inversión que puede proporcionarles el tener un centro de Redes de Vecindarios en sus propiedades. Los servicios proporcionados por un centro de Redes de Vecindarios pueden aumentar la comercialización de una vivienda. Los centros proporcionan muchos beneficios a los propietarios y a los administradores de dichas viviendas, como por ejemplo:
 - Al hacer las viviendas más competitivas, atraer a nuevos residentes, reducir las tasas de vacantes en las viviendas y estabilizar el arrendamiento.
 - Al reducir los costos de seguridad y de mantenimiento al dar a los residentes una mayor sensación de orgullo y un mayor interés en el bienestar general de la comunidad. De hecho, algunas viviendas han ahorrado miles de dólares en los costos de seguridad con la adición de un centro de Redes de Vecindarios.
 - Al ayudar a cultivar relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas con los residentes y socios locales que colaboran con el centro.
 - Al aumentar el nivel de autosuficiencia de los residentes, lo que a su vez apoya el pago de alquiler a tiempo así como que tengan un mayor sentido de orgullo de sus comunidades. Y con mayores ingresos, los residentes pueden avanzar en el mercado de la vivienda, desocupando unidades de vivienda económicas para otros con mayor necesidad.
- **Los socios.** Crear una asociación, a nivel local y/o nacional, con un centro puede demostrar el

compromiso de una organización para el fortalecimiento de su comunidad. Los negocios, las clínicas y los hospitales locales, las universidades, las organizaciones sin fines de lucro, los proveedores de servicios sociales y otros pueden:

- Obtener un mayor ingreso a poblaciones determinadas.
- Mejorar la salud económica y la vitalidad de la comunidad.
- Ayudar a capacitar una fuerza laboral potencial con habilidades que cumplan con las necesidades cambiantes de los empleadores del área.
- Fortalecer las relaciones de la comunidad y cumplir con sus compromisos filantrópicos.
- Hacer que la comunidad esté más al tanto de la organización.
- **Las comunidades.** Cuando los residentes prosperan, también lo hacen sus comunidades. Los centros de Redes de Vecindarios mejoran la calidad de vida de las personas y a la comunidad entera de muchas maneras:
 - Al equipar a las personas con las habilidades necesarias para participar en la era de la información, las Redes de Vecindarios las preparan para desempeñar un papel más activo dentro de la sociedad.
 - Muchos centros permiten a los residentes de comunidades cercanas usar sus instalaciones, brindándoles acceso a los programas y servicios

para adultos, niños, jóvenes, personas mayores y personas con discapacidades.

- Los centros pueden reducir los incidentes de vandalismo promoviendo la vivienda comunitaria y el acceso a empleos y oportunidades. Esto reduce los costos de operación, lo cual causa un ahorro tanto para los propietarios de viviendas como para HUD. Los entornos seguros benefician a toda la comunidad.

Cumpliendo las expectativas

Cuando HUD formó la iniciativa de las Redes de Vecindarios, sabíamos que estábamos apuntando alto. Pero, también sabíamos que con las personas correctas y el enfoque adecuado, el equipo podría cumplir con la misión de una de las primeras iniciativas federales dirigidas a promover la autosuficiencia al proporcionar acceso a computadoras a las comunidades de viviendas de ingreso bajo.

Hoy, más de una década más tarde, Redes de Vecindarios está cumpliendo su misión a medida que los residentes de las comunidades multifamiliares de HUD del país se vuelven más autodependientes económicamente. Todos los días, los residentes pueden acceder a tecnología de computación, programas educativos, capacitación de trabajos, información de atención médica y otros servicios sociales en los centros de Redes de Vecindarios ubicados en los terrenos de sus urbanizaciones.

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



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

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

Cómo abrir un centro de Redes de Vecindarios

Establecimiento de Redes de Vecindarios en su comunidad

Existen tres pasos vitales para establecer exitosamente un centro de Redes de Vecindarios: planificación, planificación y planificación. Antes de comenzar, hable con el gerente de proyecto de HUD o con el coordinador de Redes de Vecindarios de HUD. Puede encontrar una lista de los coordinadores de Redes de Vecindarios de HUD en línea en www.NeighborhoodNetworks.org.

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

La planificación lo es todo

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

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

Consideré esto

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

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

Planificación previa: Visualización de su centro

Las actividades siguientes componen el proceso de planificación previa:

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

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

Personal clave

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

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

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

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

Planificación: Transformación de la visualización a una realidad

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

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

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

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

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

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

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

Consejos para la recolección y recopilación de información

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

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

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

Evaluación de la situación

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

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

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

- **Identificar a los interesados que resultarán afectados por el centro.** A los residentes, les interesa el éxito de un centro porque les proporciona servicios. Es posible que a la comunidad le interese el centro porque mejora las posibilidades de empleo de los residentes. Determine los beneficios que el centro brindará al propietario, al administrador y al personal de la vivienda, los residentes, la comunidad y los empleadores, y otros interesados claves.
 - **Identificar los socios y los recursos de la comunidad.** Los socios podrían incluir negocios, organizaciones y escuelas. Cree una lista de las instituciones de la comunidad que sean socios potenciales y de los recursos que podrían aportar. Este proceso le ayudará a identificar las mejores asociaciones posibles. Mientras más posibilidades haya, mejor será.
 - **Identificar qué recursos están disponibles a través del centro de Redes de Vecindarios.** Los centros de aprendizaje de servicios múltiples de la comunidad que son parte de Redes de Vecindarios adquieren acceso a muchos recursos, incluyendo:
 - Los materiales informativos, como los boletines (publicados semestralmente en línea e impresos), TARGET el que contiene información sobre una variedad de temas (sostenimiento, recaudación de fondos, desarrollo de asociaciones, consorcios y donaciones de software), y los artículos y los recursos en línea, tales como las oportunidades semanales de financiamiento y las historias de éxito.
 - Asistencia técnica en línea diseñada para mejorar la autosuficiencia y el sostenimiento del centro.
- Hay información disponible sobre el reclutamiento de voluntarios, capacitación y liderazgo, además de información sobre el desarrollo de consorcios y asociaciones.
 - Conferencias telefónicas mensuales que plantean temas de interés para los centros. Las transcripciones y grabaciones de las conferencias telefónicas están archivadas en el sitio de Internet de Redes de Vecindarios para servir como referencia rápida.
 - Apoyo para la recaudación de fondos mediante seminarios sobre preparación de solicitudes de subsidios realizados en talleres de trabajo regionales de capacitación e identificación de socios potenciales.
 - Carteles de Redes de Vecindarios que pueden tomarse prestados para las celebraciones de apertura y de otros tipos en los centros. Los centros también pueden recibir ayuda con difusión a la comunidad y los medios de comunicación para la promoción de eventos especiales.
 - Preparación del personal, la cual puede recibirse asistiendo a los Talleres Regionales de Asistencia Técnica (RTAW, por sus siglas en inglés) y a la conferencia nacional semestral. Los participantes en estos eventos tienen la oportunidad de escuchar a expertos en el tema, asistir a talleres de capacitación y compartir las mejores prácticas con otros centros de todo el país.

Anuncio de su misión

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

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

Paso dos: Ofrecer los programas correctos

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

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

Tipos de programas

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

La mayoría de los centros ofrecerá programas en dos o más de las siguientes categorías:

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

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

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

- Juegos, los cuales pueden ser herramientas eficaces para que los niños y adultos jóvenes aprendan más sobre la tecnología de computadoras. Cuando se seleccionen los juegos, tenga cuidado, ya que algunos podrían no ser apropiados.
- Exploración de Internet, la cual permita a los niños mejorar sus habilidades computacionales mediante la navegación de Internet, usándola para realizar investigaciones o comunicarse con sus compañeros por correo electrónico.
- Publicación de multimedia, incluyendo el diseño de páginas de Internet personales, la construcción de perfiles de la familia o del vecindario y la creación de informes de proyectos para la escuela.
- Composición musical, incluyendo el aprendizaje sobre música y canciones, o composición. Esta actividad podría requerir el uso de hardware y software adicionales.
- **Educación para adultos.** Para que un programa sea completo, necesita incluir mucho más que el acceso a computadoras. Debe haber un salón de clase o espacio para asesoría académica para realizar actividades de aprendizaje que no se basan en una computadora, e instructores con la experiencia y las capacidades necesarias para enseñar esas clases. En lugar de preparar un programa de educación para adultos desde el principio, se deben considerar colaboraciones o asociaciones con programas existentes en la comunidad. La educación para adultos generalmente incluye las clases de desarrollo general de educación (GED), cursos de inglés como segundo idioma (ESL), clases de educación básica para adultos, oportunidades de aprendizaje permanente y clases básicas de computación, tales como introducción al teclado, el ratón y a las aplicaciones básicas que permitirán que la persona use la computadora sin supervisión y la prepare para una capacitación más avanzada.
- **Servicios para personas mayores.** Debido a que las personas mayores con frecuencia prefieren

aprender computación en clases formadas por otras personas mayores, el ofrecer cursos sólo para personas mayores podría aumentar el nivel de satisfacción y participación con el centro y animarlos a volver. Al igual que todas las demás personas, las personas mayores aprenden mejor en clases más pequeñas. Las clases y las actividades que les interesan a las personas mayores podrían incluir el ser mentores de jóvenes, participar en juegos (por ejemplo, ajedrez, backgammon), comunicarse por medio de la computadora con la familia y los amigos, usar la computadora para explorar viajes con ayuda de Internet y CD-ROM, asistir a clases de planeación financiera, usar programas o sitios de Internet de árbol genealógico y producciones de historia familiar y recibir servicios de salud e información relacionada con la salud.

- **Acceso a Internet** (puede ser un enfoque o parte de otro programa). La mayoría de los centros que ofrecen acceso a Internet han encontrado que el atractivo principal para sus participantes es el uso del correo electrónico para iniciar o mantener contacto con amigos, colegas y familiares, o la publicación personal, tal como el desarrollo de páginas de Internet personales y la publicación de cuentos, recuerdos, poesía, música, fotos y vídeo para un público mundial. Para ayudar a las personas que tienen acceso a una computadora por primera vez, a sentirse cómodas, es esencial que los centros con acceso a Internet ofrezcan clases de introducción dirigidas a preparar a los participantes con las habilidades computacionales básicas.
- **Desarrollo de la carrera y preparación y colocación de empleo.** Un enfoque completo en la preparación para obtener un empleo requerirá tener espacio adicional de salón de clase para actividades que no estén basadas en computadora e instructores con la experiencia y las capacidades necesarias para enseñar esas clases. Generalmente, la preparación para obtener un empleo incluye capacitación en habilidades laborales y en actividades de búsqueda de empleo. La capacitación laboral podría incluir clases de habilidades

Para lograr las metas de mercadeo externo

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

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

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

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

Establecimiento del enfoque del programa

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

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

El logro de metas de mercadeo externo

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

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

Medición del éxito

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

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

Considere esto

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

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

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

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

Preparación de un calendario de programas

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

Paso tres: Correr la voz

Sobre su centro

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

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

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

Mercadeo interno: Cómo llegar a usuarios potenciales

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

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

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

Desarrollo de asociaciones sólidas

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

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

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

Otros recursos útiles para desarrollar asociaciones incluyen:

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

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

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

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

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

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

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

Paso cuatro: Organizar y administrar su centro

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

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

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

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

Cuando se establezca una infraestructura administrativa:

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

Cuando se establezca la estructura de gobierno:

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

Paso cinco: Abrir y comenzar a operar

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

Entorno y equipo

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

- Un área de recepción abierta y amistosa, con folletos de información sobre el centro, solicitudes de afiliación (si corresponde), horarios del centro, información de inscripción en clases actuales y una persona que pueda dar la bienvenida y ofrecer información. Las paredes pueden usarse para mostrar fotos del personal y de los voluntarios del centro (con sus nombres e información relevante), listas de patrocinadores y donantes, y artículos noticiosos sobre el centro y sus participantes. Debe haber un tablero de anuncios de la comunidad en el cual los participantes puedan publicar avisos de reuniones, servicios u oportunidades, para reforzar el hecho de que éste es un lugar de la comunidad y para ella.

- Espacios sin computadoras y cómodos para socializar o trabajar. Es posible que los usuarios deseen tomarse un descanso, relajarse, intercambiar información con otras personas, leer revistas o realizar trabajos manuales relacionados con sus proyectos de computación. De ser posible, ubique este espacio social a la vista del área de computación para dar a las personas renuentes, tales como los padres, una idea de lo que sucede. Podrían tener la suficiente curiosidad como para participar ellos mismos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El personal

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

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

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

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

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

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

Hoja de trabajo para fuentes de financiamiento

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

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

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

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

Paso seis: Entender las finanzas

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

Preparación de un presupuesto

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

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

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

Obtención de financiamiento

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

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

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

Otras opciones de financiamiento de HUD incluyen:

- **Fondos tomados en préstamo de la Cuenta de Reservas para Reemplazo.** Los fondos de la Cuenta de Reservas para Reemplazo pueden utilizarse para financiar un centro siempre y cuando HUD determine que dichos fondos no son necesarios para cubrir reparaciones y reemplazos necesarios esperados. Si se usa esta fuente de financiamiento, el centro deberá presentar un plan de pago a plazos que ilustre cómo se reintegrará la Cuenta de Reservas para Reemplazo.
- **Aumento del precio de alquiler.** El propietario de una vivienda donde el precio de alquiler se determine conforme a un proceso de aumento presupuestado puede solicitar un aumento de precio para cubrir los costos del centro. Estos aumentos se aprobarán a discreción del HUD. Para las propiedades que estén en contratos bajo la Ley de Financiación y Reforma de Viviendas Multifamiliares Subsidiadas (MAHRA), podría haber limitaciones para que HUD pueda aumentar los alquileres.
- **Solicitud de un ajuste especial del precio de alquiler.** Las propiedades con alquileres que estén establecidos usando un factor anual de ajuste podrían solicitar un ajuste especial de alquiler para cubrir los costos de un centro de Redes de Vecindarios. Estos aumentos podrían aprobarse a discreción de HUD y están sujetos a la directriz que se encuentra en el Manual de Servicio de Proyecto y Administración de Bienes Multifamiliares, 4350.1, Capítulo 34.
- **Exceso de ingresos.** En propiedades que generan exceso de ingresos, el Aviso 01-17 del HUD autoriza la retención del exceso de ingresos para ayudar a desarrollar un centro de Redes de Vecindarios.
- **Contribuciones privadas y corporativas.** Las contribuciones privadas incluyen donantes individuales, algunos de los cuales pueden desear ser anónimos. Las corporaciones y fundaciones de la comunidad a menudo proporcionan financiamiento para las operaciones y el respaldo de programas o proyectos. Las contribuciones corporativas incluyen contribuciones realizadas por las fundaciones de beneficencia de las corporaciones. Las fundaciones de la comunidad reciben dinero del público y otorgan subsidios a organizaciones dentro de sus comunidades.
- **Cuotas de usuario.** Cobrar una cuota razonable al usuario es otra manera de generar financiamiento adicional. Las cuotas pueden incluir:
 - **Cuotas de afiliación.** Se pueden ofrecer afiliaciones a tarifas individuales y familiares. Se puede ofrecer a los residentes la opción de pagar la cuota de afiliación anualmente o por visita. Estas cuotas deben ser razonables y económicas, equivalentes a tarifas del autobús o el metro local. Por ejemplo, un centro de Nueva York cobra una cuota de \$30 para adultos, una cuota familiar (hasta cinco personas) de \$35 y una cuota de \$15 a niños y personas mayores por una afiliación de 6 meses en el centro.
 - **Cuotas de clases.** Un centro puede cobrar una cuota de asistencia por las clases que ofrece. Además, si las instituciones del vecindario usan el centro para dar clases a sus propios miembros, se les puede cobrar una cuota por el uso del centro.
 - **Cuotas de acceso al público.** Se puede solicitar que los visitantes aporten una contribución al centro. Sin embargo, no se debe negar el acceso a nadie por no haber aportado una contribución. Nota: Algunos gobiernos estatales o locales podrían tener requisitos especiales para obtener la licencia para organizaciones que cobren cuotas de acceso al público.
 - **Desarrollo comercial.** Puede realizarse una variedad de actividades comerciales en el centro con el fin de generar ingresos. El desarrollo comercial puede incluir contratación externa, apoyo a empresas pequeñas, empleo independiente

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

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

Las contribuciones en especie pueden incluir:

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

Paso siete: Preparar un borrador y presentar un plan comercial

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

El plan comercial START:

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

Además, un plan comercial START eficaz:

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

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

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

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

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

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

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



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 conduzcan 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 delante 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
Norma 1, Período de operación, obligatorio. El centro ha estado en operación durante 3 años.	El centro ha sido un centro clasificado por lo menos durante 2 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan comercial aprobado por HUD. • Un plan comercial START actualizado. • Tres informes de evaluación aceptados por HUD.
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.	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.	<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.
Norma 3, Directrices del programa, obligatorio. La capacitación y los otros programas deberán incluir directrices del plan o del programa.	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.	<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.
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.	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.	<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.
Norma 5, Asociaciones, obligatorias. El centro tiene por lo menos una asociación activa con dos entidades socias.	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.	<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
Norma 6, financiamiento, obligatorio. El centro participa en la obtención de fondos para aumentar el sostenimiento financiero.	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.	<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.
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.	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.	<ul style="list-style-type: none"> Una declaración que hable de los artículos establecidos en las normas. Fotografías interiores y exteriores del centro.
Norma 8, 501 (c)(3), Opcional. El centro obtuvo clasificación 501 (c)(3) o está alienada con una organización aumentando las oportunidades de sostenimiento.	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.	<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).
Norma 9, Gobierno operativo. Un consejo directivo o similar ofrece el gobierno del centro.	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.	<ul style="list-style-type: none"> Lista de los miembros del cuerpo gobernante y sus afiliaciones. Copias de las notas de la reunión.

A photograph showing a group of people in a workshop or classroom setting. They are gathered around a long wooden table, working on various computer components. One person in the foreground is pointing at a computer case. The background features a bright orange wall with a circuit board pattern and several glowing white light spots.

Sección 4: *Llevar a los residentes a la autosuficiencia*

Aspectos sobresalientes de la sección 4: Formas para llevar a los residentes a la autosuficiencia

<input type="checkbox"/> Desarrollo de la fuerza laboral: La base de la autosuficiencia	41
<input type="checkbox"/> El papel de los centros	41
<input type="checkbox"/> Tipos de programas de desarrollo laboral	41
<input type="checkbox"/> Programas de preparación y retención del empleo	53
<input type="checkbox"/> Elección y organización de un programa eficaz	54
<input type="checkbox"/> Comunicación de la importancia de la capacitación de preparación para el trabajo	55
<input type="checkbox"/> Participación de los empleadores en la capacitación	55
<input type="checkbox"/> Establecimiento de relaciones con los proveedores locales de colocación de empleos	56
<input type="checkbox"/> Identificación y evaluación de las fortalezas y los obstáculos para el empleo	56
<input type="checkbox"/> Creación de una declaración de la misión y metas de capacitación	56
<input type="checkbox"/> Establecimiento de reglas de participación individual	57
<input type="checkbox"/> Evaluación de los niveles de preparación para el trabajo	57
<input type="checkbox"/> Diseño de la capacitación de preparación para el trabajo	57
<input type="checkbox"/> Establecimiento de la capacidad del personal para la capacitación	57
<input type="checkbox"/> Evaluación de los instructores	59
<input type="checkbox"/> Medición de los resultados	60
<input type="checkbox"/> El apoyo de la administración de casos	60
<input type="checkbox"/> Retención del empleo: Enseñanza a los residentes de la clave para tener éxito en el empleo	60
<input type="checkbox"/> Cómo abordar los problemas difíciles	61
<input type="checkbox"/> Preparación de tácticas para ayudar a los residentes recién empleados	62
<input type="checkbox"/> Identificación y desarrollo de un programa eficaz de retención	63
<input type="checkbox"/> Determinación de la magnitud de los servicios de retención que necesitan los residentes	63
<input type="checkbox"/> Evaluación y entrega de los servicios de retención	64
<input type="checkbox"/> Evaluación y actualización de los servicios esenciales de apoyo local	66
<input type="checkbox"/> Uso de programas locales de mentores para complementar las labores de retención	67
<input type="checkbox"/> Creación y establecimiento de programas de información y alcance de empleadores	68
<input type="checkbox"/> Identificación de mejores empleos y mercados	68
<input type="checkbox"/> Proporción de recursos para la búsqueda de empleo	69

□ <i>Programas de colocación y desarrollo de empleos</i>	70
□ Componentes de un programa de colocación y desarrollo de empleos	70
□ Proporción de guía profesional durante la fase de búsqueda de empleo	77
□ Uso de empleos de transición como herramienta de desarrollo profesional para las personas difíciles de colocar	77
□ Selección de industrias, empleadores y ocupaciones que ofrezcan el mejor crecimiento profesional	78
□ Mercadeo de los beneficios de proporcionar educación y capacitación in situ a los empleadores	79
□ Motivación de empleadores para que promuevan el aprendizaje dentro y fuera del lugar de trabajo	80
□ Identificación de financiamiento gubernamental para permitirles a las compañías proporcionar capacitación para empleados nuevos	80
□ Exhortación a los estados y las municipalidades locales para que promuevan el avance profesional a los empleadores	81
□ Motivación para que las personas que buscan empleo sean más sabias a la hora de cambiar de empleo	82
□ <i>Microempresas y Redes de Vecindarios</i>	83
□ Las microempresas: Ayuda a los residentes para que trabajen por su cuenta	84
□ Los desafíos que enfrentan las microempresas	85
□ Componentes clave de un programa exitoso de apoyo a las microempresas	87
□ Características de programas eficaces para las microempresas	87
□ Plan de acción para apoyar a microempresas	89
□ Cómo dar los primeros pasos	96
□ <i>Superación de los obstáculos que se encuentran en el camino a la autosuficiencia</i>	97
□ Ayuda a los residentes para superar los desafíos del cuidado infantil	97
□ El camino a la autosuficiencia: Ayuda para superar los obstáculos de transporte de los residentes	102
□ Cómo pueden ayudar los centros	102

Formas para llevar a los residentes a la autosuficiencia

Cuando se estableció Redes de Vecindarios en 1995, fue una de las primeras iniciativas federales para promover la autosuficiencia entre los residentes de ingresos bajos a moderados de las viviendas multifamiliares aseguradas y asistidas por HUD. Aunque la misión de Redes de Vecindarios es ambiciosa, puede lograrse a través del uso de programas y servicios eficaces de desarrollo de fuerza laboral, tales como ayuda para el cuidado infantil y transporte, que les facilite a los residentes vencer los obstáculos que existen para lograr la autosuficiencia.

Desarrollo de la fuerza laboral: La base de la autosuficiencia

El desarrollo de la fuerza laboral es un proceso mediante el cual las personas identifican sus destrezas, intereses y aptitudes vocacionales, tratan de comprender y responder a los cambios en el mundo laboral, fijan metas personales de logros y progreso, toman decisiones que les permitirán perseguir esas metas y participan en oportunidades de crecimiento y avance profesional. Además, los programas de desarrollo laboral ofrecen a los residentes las destrezas que necesitan para prepararse y llevar a cabo una búsqueda de trabajo, mercadearse ante empleadores potenciales y mantener un empleo una vez que hayan sido contratados.

El papel de los centros

Cuando se trata de ofrecer programas de desarrollo laboral, los centros de Redes de Vecindarios juegan muchos papeles. Los centros deben servir como intermediarios entre los usuarios del centro y los proveedores de servicio de desarrollo laboral que ofrecen información, remisión y programas de seguimiento. (Los programas de seguimiento garantizan

que las personas hayan tenido éxito para encontrar programas y servicios de empleo en sus comunidades).

Un centro de Redes de Vecindarios también puede ser un proveedor directo de servicios de capacitación en destrezas ocupacionales y colocación en empleos. Debido al costo considerable relacionado con el convertirse en un proveedor directo de servicio, el centro deberá determinar primero la magnitud y el alcance de la necesidad que existe de los servicios de empleo patrocinados y apoyados por el centro. Otras consideraciones al planificar convertirse en proveedor directo de servicios de capacitación en destrezas ocupacionales y colocación en empleos deben incluir:

- Desarrollo de financiamiento, clasificación tributaria, responsabilidad fiduciaria, gobernanza y seguro de responsabilidad.
- Criterios de admisión y expulsión de participantes.
- Personal y calificaciones del personal, y requisitos de licencia y acreditación.
- Desarrollo de normas específicas para los planes de estudio de capacitación en destrezas ocupacionales.
- Medidas de evaluación y resultados del programa.
- Instalaciones físicas, materiales y suministros.
- Horas laborables.
- Otros costos generales fijos relacionados con la clasificación de proveedor.

Tipos de programas de desarrollo laboral

Tanto si el centro de Redes de Vecindarios opta por servir como intermediario entre los residentes y los

proveedores del programa de desarrollo laboral, o ser un proveedor directo de servicio, los centros podrían considerar la posibilidad de concentrar sus labores en cuatro áreas básicas de programación:

- **Los programas de destrezas básicas diseñados para aumentar el conocimiento** y las destrezas de los residentes que puedan poner en práctica en el empleo. Éstos incluyen la preparación para el diploma de equivalencia general (General Education Development, GED), las clases de lectura básica, escritura, matemáticas y clases de inglés como segundo idioma (ESL).
- **Los programas de preparación y retención del empleo están diseñados** para proporcionar a los residentes las destrezas que los prepararán para las entrevistas de trabajo y los entornos profesionales. Éstos incluyen la administración de tiempo, resolución de conflictos, resolución de problemas, atuendos y actitudes profesionales y clases de destrezas para la comunicación. Estos programas también tratan la retención del empleo ayudando a los residentes a superar los obstáculos que evitan que puedan conservar sus empleos. En los programas de retención del empleo se incluyen asesoramiento en persona, grupos de apoyo, servicios de cuidado infantil, ayuda con el transporte y planificación de carreras.
- **Los programas de colocación y desarrollo de empleos están diseñados** para ayudar a los residentes durante el proceso de contratación de empleo. Con estos programas, los miembros del personal del centro remiten a los residentes que buscan empleo a fuentes de información y oportunidades de empleo.
- **Los programas de oportunidades de crecimiento y avance profesional** están diseñados para ofrecer una guía en el avance profesional.

Programas de destrezas básicas

La fuerza laboral de hoy en día está cambiando con rapidez y del mismo modo lo hacen las destrezas que necesitan los empleados para cambiar con la fuerza laboral o unirse a ella. Sin embargo, muchos empleados potenciales carecen de las destrezas básicas

esenciales para mantenerse al mismo ritmo de estos cambios o entran incluso a los niveles más bajos de empleo.

Las demandas siempre cambiantes de los lugares de trabajo exigen un nuevo tipo de trabajador con una amplia gama de destrezas. Además de las destrezas básicas tradicionales, es decir, de lectura, escritura y aritmética, se vuelven esenciales otras aptitudes como la resolución de problemas, el saber escuchar y negociar y el saber cómo aprender. Las deficiencias en muchas de estas destrezas básicas son un obstáculo para los empleados de nivel básico, así como para los empleados con experiencia y los empleados desplazados que tratan de adaptarse a los cambios económicos y tecnológicos.

Personas que necesitan más las destrezas básicas

A medida que los requisitos de las destrezas cambien en el lugar de trabajo, aumentará el número de adultos desempleados y con empleos inferiores a sus capacidades que carecen de conocimientos para leer y escribir, para la aritmética, para el inglés u otras aptitudes esenciales para triunfar en sus empleos. Esta variedad amplia de personas que buscan empleo incluye a:

- **Inmigrantes.** Los inmigrantes y los refugiados componen una gran porción, que sigue aumentando, de la fuerza laboral estadounidense. Muchos recién llegados carecen de aptitudes relacionadas con el inglés y podrían tener una educación limitada en sus países de origen. En algunos casos, los inmigrantes y los refugiados hablan y entienden inglés pero tienen un acento fuerte o usan un dialecto que no es el inglés estándar estadounidense, lo que hace difícil la comunicación. Las diferencias culturales también pueden representar obstáculos para la comunicación con los empleadores.
- **Los jóvenes que se salen de la escuela y los adultos que nunca obtuvieron su diploma de preparatoria (high school) o equivalente.** Muchos empleadores ahora requieren que los candidatos a los trabajos tengan un diploma de

preparatoria (high school) o equivalente. Incluso si la persona tiene buenas destrezas básicas de trabajo, la falta de la credencial de la escuela preparatoria puede seguir siendo un obstáculo. Además, la falta de este tipo de credencial con frecuencia se relaciona con deficiencias reales en las destrezas básicas, lo cual también puede evitar que los trabajadores consigan y mantengan trabajos buenos.

- **Graduados de la escuela preparatoria (high school).** Algunos graduados de la escuela preparatoria (high school) pueden haber estado fuera de la escuela o del mercado laboral durante muchos años. Por lo tanto, les faltan las destrezas básicas clave que son importantes en el lugar de trabajo actual.
- **Personas con discapacidades del aprendizaje.** Las discapacidades del aprendizaje pueden presentar obstáculos importantes para conseguir empleo y en otros aspectos de la vida de los adultos. Existen varios tipos de discapacidades del aprendizaje. Los adultos que carecen de destrezas básicas podrían tener alguna forma de discapacidad del aprendizaje diagnosticada o sin diagnosticar. Las personas con discapacidades del aprendizaje también pueden enfrentar otros desafíos, tales como la falta de la credencial de la escuela preparatoria.
- **Prisioneros o antiguos infractores.** Es mucho más probable que las personas que han estado encarceladas no tengan el diploma de preparatoria (high school) o tengan una discapacidad del aprendizaje, lo cual puede limitar las posibilidades de conseguir empleo.

Evaluación de las destrezas básicas

Los centros de Redes de Vecindarios encontrarán con frecuencia que prestan servicio a residentes que no tienen metas vocacionales. Los residentes que tienen metas vocacionales podrían carecer de las aptitudes vocacionales o académicas para alcanzar esas metas. En los casos cuando no se han realizado evaluaciones o las mismas no sean suficientes para determinar las deficiencias académicas básicas, los centros

deberán tener servicios disponibles que ayuden a hacer esas determinaciones. Las evaluaciones deben usar instrumentos y técnicas de prueba fidedignos y reconocidos. Las evaluaciones vocacionales generalmente combinan herramientas formales e informales de evaluación. El objetivo de todas estas herramientas es determinar los intereses, las aptitudes, las preferencias de aprendizaje y las destrezas de trabajo de la persona.

Las pruebas de evaluación formal vocacional más comúnmente usadas incluyen la Encuesta de Preferencia Ocupacional de California (COPS), el Sistema de Información de Carreras de Wisconsin (WCIS) y el Método para la Toma de Decisiones de Carreras (CDM) para evaluar los intereses ocupacionales, la Batería de Aptitudes Vocacionales de las Fuerzas Armadas (CAPS) y el Sistema de Información de Carreras de Wisconsin (WCIS) para evaluar las aptitudes vocacionales, y el Inventario de Estilo del Aprendizaje, el Centro para una Experiencia de Enseñanza Innovadora (CITE) y el Inventario de Estrategias y Estilos del Aprendizaje (LSSI) para evaluar el estilo del aprendizaje. Las pruebas informales incluyen los inventarios de interés, las pruebas de aptitud y destreza, y los sistemas de muestra de trabajo. Los resultados de evaluaciones minuciosas ofrecen a los participantes la información adecuada para hacer elecciones bien fundamentadas acerca de las maneras que usarán para obtener los servicios.

Los resultados de una evaluación deben presentarse a la persona de una manera que sean claros y comprensibles. Los resultados de la evaluación, presentados con información acerca de opciones de carreras, entretenimiento y alternativas vocacionales, deberán ser adecuados y claros para permitir que la persona elija cómo se resolverán las deficiencias de destrezas básicas para cumplir con los objetivos y los resultados deseados.

El sitio de Internet de la Association for Career and Technical Education (ACTE) ofrece una guía sobre las evaluaciones vocacionales. Visite www.acteonline.org para obtener información más detallada.

Definición de las destrezas básicas

Los elementos relacionados con las destrezas básicas incluyen alfabetización, nociones elementales de cálculo aritmético, actividades relacionadas con la vida independiente y la capacidad para acceder a recursos para aprender durante toda la vida. Estos elementos son:

- **Alfabetización.** Esto denota los niveles de aptitud en las áreas de escritura y comprensión de la lectura. Dentro del concepto de alfabetización se encuentra la capacidad de comunicación verbal, que permite expresarse coherentemente y escuchar con comprensión adecuada.
- **Nociones elementales de cálculo aritmético.** Esto se refiere a la capacidad de calcular, medir, leer, interpretar y trazar dibujos representativos de datos, analizar datos e interpretar estadísticas.
- **Inglés como segundo idioma (ESL).** Estos cursos están diseñados para ayudar a los inmigrantes a aprender a escribir y conversar en inglés.
- **Diploma de equivalencia general (General Educational Development, GED).** Las personas que no han cumplido con los requisitos mínimos de graduación de la preparatoria (high school), pueden obtener un diploma equivalente tomando el examen GED. La preparación para el GED se refiere al estudio y las clases que se toman para prepararse adecuadamente para tal examen.
- **Educación básica para adultos.** Los adultos con aptitudes académicas por debajo de las estándar se benefician grandemente de los cursos diseñados a aumentar los niveles de sus destrezas y por lo tanto aumentan su capacidad de obtener empleo.
- **Aprendizaje para toda la vida.** Esto se refiere a los programas formales e informales de educación adicional para adultos, los cuales están diseñados para actualizar las destrezas relacionadas con el trabajo, realzar el logro educativo y expandir los intereses vocacionales y de tiempo libre.
- **Actividades de la vida cotidiana o vida independiente.** Estas destrezas permiten a las personas

hacer sus propias selecciones y tomar las riendas de su vida y para participar en todo lo que sea posible en la comunidad como trabajadores, amas de casa y proveedores. Las destrezas para las actividades de la vida cotidiana son aquellas aptitudes que permiten a la persona vivir de manera más independiente.

Alfabetización

La alfabetización es la aptitud básica más elemental. El nivel de alfabetización de las personas que reciben servicios en el centro de Redes de Vecindarios puede determinarse con una herramienta formal estandarizada o a través de evaluaciones autoinformativas. La decisión de aumentar el nivel de alfabetización personal puede hacerse como parte de la planificación de carrera. Si los participantes seleccionan una ocupación específica y entienden que los requisitos de alfabetización (lectura, escritura, comunicación verbal) son más altos que las que poseen actualmente, necesitarán algún tipo de capacitación para la alfabetización dirigida a elevar su nivel actual para lograr el nivel requerido. El aumento de la alfabetización puede lograrse como un requisito previo para la preparación de un empleo o durante la preparación de empleos usando un método contextual.

Las destrezas de alfabetización también son pertinentes para las aptitudes sociales y de la vida cotidiana. Se requiere una mejor alfabetización para participar plenamente al usar los recursos de la comunidad, durante el ejercicio de las opciones como ciudadanos y disfrutar del tiempo libre. Varios métodos de entrega de capacitación para la alfabetización están diseñados para cumplir con una gama de necesidades de alfabetización.

Modelos para proporcionar la capacitación para la alfabetización

La capacitación para la alfabetización debe basarse en una evaluación de los niveles actuales de lectura y escritura. Esta evaluación podría generalmente ser parte del programa de evaluación vocacional formal del centro de Redes de Vecindarios. Si el centro no tiene un programa de evaluación vocacional formal,

puede realizarse la evaluación de alfabetización durante la fase de entrada y evaluación de la selección de programas del centro. Solamente deben usarse técnicas reconocidas y de reputación o métodos para determinar el nivel de alfabetización y si dicho nivel es funcional tanto para la vida cotidiana como para la elección vocacional.

Deberá presentarse a los participantes los resultados de la evaluación de alfabetización para que puedan hacer elecciones fundamentadas acerca de la continuación de un nivel más alto de alfabetización. Si la persona entiende que su nivel de alfabetización es un obstáculo para conseguir un empleo, el centro de Redes de Vecindarios puede ofrecerle varias opciones:

- Remitir a la persona que necesita capacitación para la alfabetización a una organización que ofrezca educación para adultos. Esto podría implicar que la persona recibiera otra evaluación realizada por la organización proveedora, tener que solicitar para recibir la capacitación y apartar tiempo para asistir al programa de capacitación para la alfabetización.
- Programar con una organización, tal como Pro-Literacy Worldwide, para proporcionar tutoría in situ o en otro lugar para aumentar los niveles de alfabetización.
- Conseguir financiamiento de una agencia local de educación para proporcionar los servicios de educación básica para adultos. Esta opción institucionaliza la educación básica para adultos, la cual incluye alfabetización, como programa interno para las personas que necesiten este tipo de instrucción.
- Integrar la capacitación para la alfabetización en otros programas y servicios existentes mediante el uso de libros de trabajo y manuales, usando un instructor existente como tutor según lo permita el horario. Este método de instrucción de alfabetización, integrada a los programas y servicios existentes, algunas veces se menciona como instrucción de alfabetización contextual. Es una instrucción de alfabetización específica al tema

que se enseña y permite que los residentes que reciben servicios adquieran destrezas de alfabetización que sean pertinentes a ese tema.

- Proporciona acceso a un programa de software que evalúa las deficiencias de alfabetización. Ésta es una buena solución para las personas que prefieren trabajar a su propio paso, se sienten aptas para usar una computadora y tienen autodisciplina. En este caso, el instructor es el facilitador en lugar de solamente dar información, ya que el participante se instruye a sí mismo usando los materiales de instrucción. Por otra parte, las personas que prefieren la dirección de un instructor y el apoyo que los compañeros de clase ofrecen en el entorno del salón de clases podrían adquirir las destrezas de alfabetización más rápidamente en un entorno de grupo.

Cualquiera de estas opciones es preferible a dirigir a la persona que recibe el servicio a una ocupación para la cual es aceptable un nivel bajo de alfabetización. Cuando ocurre esto, el obstáculo que tiene el residente por la baja alfabetización sigue sin cambiar, y no se mejora el prospecto de lograr la autosuficiencia.

Nociones elementales de cálculo aritmético

Las nociones elementales de cálculo aritmético son la aptitud básica que mejora la capacidad de la persona que busca empleo para elegir, obtener y mantener un empleo. Además de la alfabetización, ésta se considera como la más básica de las destrezas de aprendizaje que esperan los empleadores de los empleados.

Al igual que en el caso de los niveles de alfabetización, la persona que recibe los servicios debe entender su nivel actual de noción elemental de cálculo aritmético y ser capaz de comparar ese nivel con los niveles requeridos para el empleo en las varias ocupaciones que esté tomando en cuenta. La persona que recibe el servicio necesitará determinar si su nivel es adecuado para buscar empleo en una ocupación dada o comprometerse a participar en un programa de capacitación para prepararse para una

ocupación. Las personas que se comprometen a mejorar sus niveles de conocimiento de cálculo aritmético necesitarán una gama de opciones para hacerlo. Debe haber opciones disponibles para cumplir con una variedad de estilos de aprendizaje, horarios y ubicaciones para los participantes.

Además del valor asociado de ser competente para el cálculo aritmético para el empleo, aquéllos que deseen hacer un mejor uso de los recursos de la comunidad y mejorar sus destrezas en la vida cotidiana a través de un mejor conocimiento de las finanzas personales podrían elegir la capacitación de nociones elementales de cálculo aritmético.

Modelos de proporción de instrucción de las nociones elementales de cálculo aritmético

Al igual que con la capacitación para la alfabetización, es más probable que se evalúen los niveles de cálculo aritmético de las personas que reciben los servicios durante la evaluación vocacional del programa formal del centro de Redes de Vecindarios. En los casos en donde el centro no ofrezca dichos programas, deberá realizarse alguna forma de evaluación para determinar los niveles de cálculo aritmético de los residentes.

Para las personas que requieran o soliciten capacitación de las nociones elementales de cálculo aritmético para cumplir con requisitos ocupacionales, el centro de Redes de Vecindarios tiene varias opciones a través de las cuales puede proporcionar dicha capacitación:

- Remitir a la persona a un centro educativo de la comunidad u otra institución de capacitación formal. Esto requerirá que la persona haga una cita, asista a la reunión de entrada, espere a que comience una clase programada y asista a la clase de manera regular.
- Asistir a cursos de educación básica ubicados y apoyados por el centro de Redes de Vecindarios a través de la adición de instructores contratados o que se encuentren en el centro.

- Integrar la instrucción de nociones elementales de cálculo aritmético en los programas y servicios existentes del centro para permitirle a la persona aprender esas destrezas dentro del contexto de los servicios existentes del centro. Esto permite al participante aprender las destrezas de cálculo aritmético relacionadas con obtener y mantener el empleo que elija.
- Proporcionar acceso a un software educativo e interactivo. Los miembros del personal del centro actuarán como facilitadores en lugar de instructores. Los participantes que elijan este método de instrucción de cálculo aritmético podrían apreciar las cualidades “que no emiten juicio” de la instrucción por computadora y la capacidad de trabajar independientemente a su propio paso.
- Proporcionar acceso a materiales fuera de la biblioteca y la clave de respuestas. Esto permite a los participantes aprender en el hogar o durante las horas libres del día o de la noche.

No hay equivalente de las nociones elementales de cálculo aritmético con ProLiteracy Worldwide. Los asuntos que implican la alfabetización son parte esencial del enfoque de la planificación educativa, mientras que los asuntos de las nociones elementales de cálculo aritmético no lo son. Por lo tanto, no existe una organización voluntaria nacional específica disponible para proporcionar la capacitación, *in situ* o en otro entorno, para la capacitación de nociones elementales de cálculo aritmético. Sin embargo, la red Adult Numeracy Network (ANN) ofrece una variedad de recursos en su sitio de Internet (www.literacynet.org/ann), incluyendo el National Institute for Literacy Science and Numeracy Special Collection que proporciona enlaces con comentarios para los sitios de Internet que son útiles para enseñar y aprender ciencias y aritmética básica. Los temas han sido organizados de acuerdo con las normas nacionales de educación de ciencias y aritmética básica.

Inglés como segundo idioma (ESL)

El inglés como segundo idioma es un elemento vital para las destrezas básicas de las personas que

no hablan inglés. El mercado laboral está prácticamente cerrado para las personas que no entienden ni hablan el inglés. Los tipos de trabajo disponibles para las personas que no hablan inglés generalmente pagan el salario mínimo o menos y con frecuencia son explotadores. Además de requerir que se trabaje en condiciones desagradables, estos trabajos conducen a una subclase de personas empobrecidas permanentemente.

Sin la capacidad de hablar y entender el inglés básico, estos residentes no pueden tomar parte completamente en el proceso de desarrollo de carrera ni en otros elementos relacionados con las destrezas básicas, tales como la alfabetización, las nociones elementales de cálculo aritmético y la educación para adultos. Ellos no pueden participar verdaderamente en capacitaciones de destrezas ocupacionales específicas ni en los elementos relacionados con la obtención de un mejor empleo. De hecho, las personas que no hablan inglés están limitadas en todas las demás interacciones con el entorno global. Tienden a ser dependientes de otras personas para que les interpreten, y no pueden acceder a recursos fuera de sus comunidades sin ayuda, lo cual limita sus opciones para tener una participación comunitaria completa.

La disposición de los servicios de inglés como segundo idioma, tanto como precursor al desarrollo de una carrera y otros elementos relacionados con las destrezas básicas, o de manera paralela al desarrollo de una carrera (usando los servicios de un intérprete), permite a los participantes adquirir las destrezas básicas necesarias para obtener mejores empleos y participar de manera completa en la esencia de la vida estadounidense. Para las personas que ya están empleadas en trabajos inferiores, que pagan poco, la entrega flexible del inglés como segundo idioma durante horas alternativas de servicio puede proveer destrezas mejoradas, mejores trabajos, sueldos más altos y una mayor participación en la comunidad que les rodea.

Modelos de proporción de instrucción de inglés como segundo idioma

Existen muchas opciones como se puede ofrecer el inglés como segundo idioma en los centros de Redes de Vecindarios:

- Asociándose con una organización colaboradora. Generalmente en las comunidades que experimentan una llegada extensa de inmigrantes y refugiados que no hablan inglés, las asociaciones de ayuda mutua (MAA) y los proveedores de educación para adultos (incluyendo los centros educativos de la comunidad) tienen presupuestos para proporcionar servicios de reasentamiento, incluyendo entre otros, el de inglés como segundo idioma. La Oficina de Reasentamiento de Refugiados (ORR) es la entidad federal designada a proporcionar financiamiento a las asociaciones MAA para este fin. Además, los proveedores de educación para adultos financiada por el público generalmente ofrecen inglés como segundo idioma. En algunas comunidades más grandes, como la ciudad de Nueva York, los proveedores con fines de lucro también ofrecen clases de inglés como segundo idioma. Las asociaciones MAA, usando financiamiento de la oficina ORR así como financiamiento de otras fuentes, compran unidades de capacitación de inglés como segundo idioma de una gama disponible de proveedores.
- Los centros de Redes de Vecindarios que proveen servicios a los inmigrantes y refugiados que necesitan el inglés como segundo idioma y otro apoyo de desarrollo laboral pueden colaborar con un proveedor MAA para obtener financiamiento para un programa integral de capacitación de inglés como segundo idioma, servicios de preparación laboral y servicios de apoyo. La asociación MAA y el centro de Redes de Vecindarios determinarán mutuamente qué organización reclutarán, administrará el caso y proporcionará los servicios de apoyo.
- Incorporar la capacitación del inglés como segundo idioma en los programas del centro contratando un instructor de inglés. Las lecciones pueden

programarse e institucionalizarse, o el instructor puede trabajar en capacidad de tutor individual.

- Remitir a las personas a un proveedor de clases de inglés como segundo idioma, tal como el centro educativo de la comunidad o un proveedor con fines de lucro, y de ser posible, planear otros servicios de desarrollo laboral cerca de las horas en las que está disponible la instrucción de inglés como segundo idioma.
- Incluir a los residentes en los programas y los servicios existentes con la ayuda ocasional de un intérprete. A través de exposición, demostración e inmersión, las personas que no hablan inglés podrían absorber suficientes destrezas en el inglés para tener una comunicación funcional durante el transcurso de los programas y servicios existentes, así como durante la colocación en un empleo y en el empleo.
- Proporcionar acceso a software autoinstruido, materiales de instrucción, libros o una combinación de estos materiales. Los residentes podrían preferir usar métodos de autoinstrucción antes o durante la participación en un método de aprendizaje estructurado.

Es importante reconocer que algunas personas que podrían beneficiarse con las clases de inglés como segundo idioma puede que ya estén empleadas en trabajos que requieren poca o nada de interacción con el público que habla inglés. Los trabajos que típicamente cumplen con esta descripción son en cocinas, de intendencia y en la manufactura. Para mejorar sus circunstancias y evitar la dependencia, ellos necesitarán tener capacitación de inglés como segundo idioma y cualquier otro servicio que se proporcione en horas que no interfieran con su motivación y ética de trabajo. Los centros de Redes de Vecindarios que ofrecen la capacitación de inglés como segundo idioma deben proporcionar un horario flexible, tal como acceso por las noches o fines de semana, para los participantes.

Para proporcionar los servicios de inglés como segundo idioma como componente de las destrezas básicas, los centros de Redes de Vecindarios deben

tener disponibles a miembros del personal como instructores o facilitadores. El miembro del personal deberá estar capacitado para proveer las clases de inglés como segundo idioma, lo cual no requiere la capacidad para hablar un idioma extranjero debido a que los instructores solamente hablan en inglés a los estudiantes, lo que refuerza el uso del inglés como el medio único aceptable de expresión cuando se está en la modalidad de aprendizaje del inglés. Debido a esto, el instructor o facilitador puede trabajar con una variedad de estudiantes de inglés como segundo idioma que tengan distintos idiomas, lo que lo hace un método económico de proporcionar el servicio.

Educación básica para adultos

La educación básica para adultos es la definición más amplia que encierra las destrezas mínimas necesarias para las metas de lograr un empleo, entretenimiento y objetivos vocacionales para una persona. Estas destrezas, aunque individualizadas y afectadas por el mercado laboral y las oportunidades comunitarias, incluyen más comúnmente las materias de lectura, escritura, matemáticas, comunicación (oral y escrita), análisis, resolución de problemas, tecnología y aprendizaje de por vida. El objetivo principal de la educación para adultos es proporcionar servicios que mejoren estas destrezas básicas al nivel necesario para lograr la participación total en la comunidad y los objetivos personales.

La educación básica para adultos está estrechamente ligada al componente de las destrezas básicas de los servicios de desarrollo laboral. La educación básica para adultos con frecuencia será el escalón de servicios como alfabetización, nociones elementales de cálculo aritmético e inglés como segundo idioma a la preparación para el diploma de equivalencia general (GED) o para tomar exámenes. La educación básica para adultos también está relacionada directamente con las destrezas de empleo debido a que los trabajos de nivel básico cada vez con más frecuencia requieren que los empleados tengan más aptitudes académicas. Con frecuencia es adecuado aumentar las destrezas básicas de educación tanto antes de entrar a la capacitación de destrezas ocupacionales como a la vez que se realiza la capacitación.

Métodos para proporcionar la capacitación de educación básica para adultos

La capacitación de educación básica para adultos puede evaluarse mediante un proceso de evaluación vocacional. Para los centros de Redes de Vecindarios que no ofrecen servicios formales de evaluación, las necesidades pueden identificarse mediante informes personales o mediante evaluaciones minuciosas realizadas durante la entrada antes de los programas regulares del centro. El sitio de Internet de la Asociación para la Educación de Carreras y Técnica [Association for Career and Technical Education (ACTE)] ofrece una guía sobre las evaluaciones vocacionales. Visite www.acteonline.org para obtener información más detallada.

Para cumplir con las necesidades identificadas mediante la evaluación, los centros de Redes de Vecindarios podrían optar por incorporar un componente de aptitudes académicas básicas a los programas existentes de preparación para trabajar y la capacitación de destrezas ocupacionales específicas. Para los programas de capacitación de ocupaciones específicas, el componente académico deberá ser específico a la ocupación para la cual está capacitándose a la persona.

En otros casos, en donde el componente de las aptitudes académicas básicas no es una parte integral del programa de capacitación para el trabajo, las destrezas de educación básica para adultos pueden ofrecerse como una opción adicional a otros servicios. Esta forma trata la parte académica básica independientemente de la capacitación y los objetivos vocacionales.

Las opciones de servicio para la educación básica para adultos son muchas e incluyen:

- El suministro directo de educación de recuperación por parte de los centros de Redes de Vecindarios usando una variedad de materiales educativos preparados comercial o localmente. Este servicio puede ofrecerse solo o estar incorporado directamente a un servicio existente. Por ejemplo, una persona que esté en un programa de capacitación de computación podría reunirse

con el instructor de manera regular para hablar de las destrezas pertinentes a esas necesidades para tener una capacitación exitosa y lograr un empleo en el campo elegido. La educación básica para adultos para los operadores de computadoras después puede incorporarse al programa de destrezas de computación.

- Remitir a las personas con deficiencias de educación básica de adultos a otro proveedor de servicio para recibir los servicios que complementen los que proporcione el centro. Aunque esto es un método posible y frecuentemente usado, se perderá algo de control en la instrucción. Cuando se remita a una persona a una organización externa, siempre es una buena práctica mantener el contacto con el proveedor externo para asegurar la uniformidad en la instrucción y la relevancia de las lecciones.
- Usar personal profesional o voluntarios de otros programas u organizaciones. Esto puede lograrse mediante un acuerdo de asociación entre el centro y una entidad educativa local para proporcionar la capacitación de educación básica para adultos a la clientela del centro. La capacitación en sí podría realizarse en el centro o en un lugar que acuerden las partes.

La manera como el centro proporciona los servicios de educación básica para adultos deberá depender de los recursos del centro, las necesidades de las personas que reciben los servicios y el nivel actual de suministro de servicios de la comunidad global. Aunque el centro de Redes de Vecindarios podría tener recursos para proporcionar la capacitación de educación básica para adultos, podría estar duplicando servicios existentes que ya cumplen de manera satisfactoria las necesidades de la comunidad.

Deberá considerarse detenidamente las necesidades y los estilos de aprendizaje de las personas que reciben los servicios. Aunque muchos programas de educación básica para adultos tienen programas previamente establecidos, podrían no ser adecuados para estilos específicos de aprendizaje. Los materiales y servicios que se proporcionen deben ser flexibles

para apoyar los distintos estilos y necesidades. Algunas personas sobresalen con instrucción y aprendizaje individual a su paso, mientras que otras se benefician en un entorno de aprendizaje basado en un grupo. Muchos programas de instrucción de educación básica para adultos creados comercialmente toman en cuenta estas diferencias y pueden modificarse para el uso individual o mediante aprendizaje de grupo con la ayuda de un instructor. Existen varias pruebas en línea que evalúan el estilo de aprendizaje de una persona. Una búsqueda en Internet usando las palabras “evaluación del estilo de aprendizaje” revelará los sitios que pueden accederse para determinar si son apropiados y pertinentes.

Diploma de equivalencia general (General Educational Development, GED)

El examen GED se toma para obtener el equivalente a un diploma de preparatoria (high school). La preparación para el GED se refiere a los aspectos involucrados para prepararse para el examen GED. Además de proporcionar instrucción en áreas de temas específicos del examen, la preparación para el GED también trata la ansiedad que causa tomar una prueba, las ideas preconcebidas y la autoestima baja.

Para las personas que tienen aptitudes académicas básicas deficientes o para los que experimentan grandes dificultades con la lectura y las matemáticas, la preparación para tomar el GED es un paso jerárquico en el proceso de aprendizaje y logro de objetivos. Para algunas personas, la preparación del GED podría ser la única ayuda académica que necesitan. Sin embargo para otros, podría no necesitarse hasta después de que reciban ayuda académica de recuperación para mejorar otras destrezas básicas, tales como alfabetización, nociones elementales de cálculo aritmético o inglés como segundo idioma.

La preparación para el GED también puede ofrecerse como un servicio para mejorar las destrezas de una persona y aumentar el potencial para triunfar en un programa de capacitación relacionado con el empleo o para proporcionar las credenciales para tener acceso a programas o empleos de nivel más alto. De hecho, las destrezas para tomar la prueba del GED

y tomar exámenes en general con frecuencia están relacionadas directamente con la capacitación de aptitudes de trabajo debido a que un diploma de preparatoria (high school) o el equivalente se requiere usualmente o se prefiere para muchas situaciones de empleo. La preparación del GED y el acto de tomar la prueba incluso podrían ser un requisito previo para la capacitación de destrezas ocupacionales específicas.

Métodos para proporcionar la capacitación para el GED

La necesidad de los cursos de preparación del GED o el acceso a la prueba con frecuencia se evalúa a través de una evaluación vocacional. Sin embargo, el centro típico podría no ofrecer evaluaciones vocacionales. Los centros que no ofrecen educación vocacional podrían considerar la incorporación de un método de evaluación que determine la necesidad o el deseo de tener los servicios para el GED.

La preparación para el GED es muy específica y exacta debido a su proceso de enseñanza para una prueba específica. Por lo tanto, la preparación para el GED no puede incorporarse bien a la mayoría de los programas existentes. Sin embargo, si la persona se da cuenta de que la falta de credenciales de preparatoria es un obstáculo para lograr sus objetivos vocacionales, los centros tienen varias opciones entre las que pueden escoger. La preparación para el GED y las oportunidades para tomar la prueba pueden proporcionarse en un centro de Redes de Vecindarios, o el centro puede facilitar el acceso a proveedores externos que ofrezcan cursos para el GED. Los centros de Redes de Vecindarios que no pueden proporcionar cursos de preparación para el GED puede remitir a las personas a programas de la comunidad reconocidos por proveer el GED. Algunos centros podrían tener un programa de preparación para el GED disponible in situ ya sea a través de un acuerdo contractual, voluntario o de asociación con otras agencias. Algunos centros podrían recibir fondos en forma de un subsidio para apoyar el programa completo con personal del centro. Cualquiera de estas opciones es adecuada, y la que se seleccione debe basarse en los recursos del centro, la elección de la persona y las oportunidades que existan dentro de la comunidad.

La manera como se obtengan los servicios también variará dependiendo de los estilos y las necesidades de aprendizaje de la persona. Algunas personas podrían aprender mejor a través de programas que siguen a su paso y de aprendizaje individual. Otros podrían preferir el adiestramiento con un instructor o procesos en grupo. La evaluación de la base actual de conocimiento y el estilo de aprendizaje de un participante pueden incorporarse a los servicios ofrecidos para garantizar que esos servicios cumplan y traten cada una de las necesidades específicas del participante.

Aprendizaje para toda la vida

El aprendizaje para toda la vida está entrelazado estrechamente a la esencia de la preparación laboral. La identificación de una necesidad para el aprendizaje para toda la vida probablemente surgirá durante el proceso de desarrollo de carrera. Sin embargo, no se limita a la capacitación vocacional y la búsqueda de empleo, aunque existe una fuerte relación dentro del contexto vocacional. El aprendizaje para toda la vida también ayuda a los participantes a encontrar un placer más grande en la vida a través de la búsqueda del conocimiento. De esta manera, incorpora la capacidad de usar los recursos de la comunidad y de desarrollar destrezas de entretenimiento sano. Debido a que está relacionado con el trabajo y el juego, el aprendizaje para toda la vida puede proporcionar un

contexto para tanto la información ocupacional como las búsquedas que no son de índole vocacional.

El reconocimiento del aprendizaje para toda la vida como elemento de los servicios que se proporcionan da fe a las declaraciones sobre la naturaleza cambiante del mundo laboral. Las exigencias ocupacionales de la vida moderna requieren educación continua en una variedad de niveles. Dentro del ámbito del trabajo del desarrollo laboral del centro de Redes de Vecindarios, la decisión de adquirir alguno de los elementos relacionados con las destrezas para emplearse es el reconocimiento de que las aptitudes que se aprendan hoy en día necesitarán actualizarse y refinarse a medida que cambien los empleos.

Métodos para proporcionar la capacitación de aprendizaje para toda la vida

Los usuarios de los centros de Redes de Vecindarios deben sentirse con el poder de determinar si desean actualizar o mejorar sus destrezas actuales para el mercado laboral, aprender nuevas aptitudes que se relacionen con los resultados de conseguir empleo, e identificar y buscar objetivos personales más estrechamente ligados a metas vocacionales. Las decisiones relacionadas con el aprendizaje para toda la vida guardan relación con las destrezas en los empleos, así como en las aptitudes sociales y de la vida cotidiana.

Existen muchas maneras para incluir el aprendizaje para toda la vida dentro de los programas del centro de Redes de Vecindarios. Puede hablarse del aprendizaje para toda la vida dentro del contexto de una evaluación vocacional. Al tratar temas de aptitudes, intereses y destrezas, puede ocurrir una conversación relacionada con la carrera contra las opciones de interés personal. Los resultados de la evaluación deben presentarse a la persona con un planteamiento para distinguir las opciones posibles de empleo y búsquedas vocacionales de por vida.

Durante esta evaluación, también debe haber oportunidades para hablar de mejorar y refinar las destrezas ocupacionales o reempacar las aptitudes actuales

Un recurso útil para buscar empleo

Los centros Redes de Vecindarios pueden establecer archivos de recursos y bases de datos para ayudar a los usuarios que buscan ayuda para encontrar empleo. La Alianza de Sistemas de Información y Remisión [Alliance of Information & Referral Systems (www.airs.org)] es la asociación profesional de más de 1,000 proveedores de información y remisión de la comunidad. El sitio de Internet alberga una biblioteca en línea de información, materiales de referencia, artículos y procesos y prácticas de seguimiento que pueden descargarse.

en una forma más comercializable. Un ejemplo de esto podría ser una persona que estuvo en el mercado laboral hace más de 20 años. En esa época, él o ella eran secretarios legales y escribían 90 palabras por minuto a máquina. Antes de reformar las destrezas de mecanografía de la persona y hacerlas más “mercadeables”, sería adecuado preguntarse si el aprender aptitudes de computación fue un interés relacionado con su elección de ocupación actual.

Aunque el desarrollo laboral está centrado principalmente en el empleo, el aprendizaje para toda la vida presenta una oportunidad única para proporcionar un juego valioso de recursos para los participantes del programa. Durante la evaluación, pero antes de la preparación del plan individual del programa, cada persona que reciba servicios deberá entender los requisitos del mercado laboral de las ocupaciones específicas en las cuales ha demostrado interés. Si el participante entiende que la carrera deseada requiere que adquiera una cantidad de conocimiento importante y no elige seguir esta carrera debido a problemas financieros o falta de tiempo, sería adecuado proporcionarle información y recursos que le permitieran continuar disfrutando de los aspectos de la carrera en una medida que no sea vocacional.

Evaluación de la eficacia de los programas y de los proveedores de capacitación para la preparación de empleos

- Solicite un informe resumido que incluya el grado de terminación, la tasa de colocación y de retención de empleo de los graduados del proveedor de capacitación.
- Comuníquese con los graduados y con los empleadores locales y pídale que le den una referencia para el proveedor de capacitación.
- Observe al proveedor durante la sesión de capacitación.

Por ejemplo, la persona que deseé ser veterinario pero que no pueda cumplir con los requisitos de la licenciatura o la capacitación de posgrado de esa carrera, podría orientársele acerca de las opciones de voluntarios para trabajar con mascotas en la comunidad. Esta actividad no se realiza en lugar del empleo, sino como complemento del empleo. El centro puede orientar a las personas para recibir recursos disponibles de por vida para facilitar esta búsqueda. Los recursos pueden incluir, entre otros, catálogos de centros educativos de la comunidad, listas de clubes u organizaciones, programas de estudio e instrucción patrocinados por los gobiernos locales y estatales, y listas de centros de voluntarios.

Actividades de la vida cotidiana e independiente

El concepto de vida independiente y capacitación de las destrezas de vida cotidiana es congruente con el concepto de desarrollo laboral porque promueve la inclusión completa y la participación dentro de la comunidad mediante la obtención de destrezas, información y oportunidades. Las destrezas para la vida cotidiana e independiente están en muchos casos, relacionadas directamente con el éxito laboral. Para la mayoría de la población, el empleo es en gran medida una parte de la vida cotidiana independiente, y sin destrezas para la vida cotidiana, es difícil obtener un empleo. Por ejemplo, una persona con destrezas básicas de administración de dinero y presupuesto tiene más oportunidades de triunfar en ocupaciones de servicio al cliente que una persona que no tiene tales destrezas. La capacitación de las destrezas de vida cotidiana y las oportunidades para tener una vida independiente también mejoran considerablemente las oportunidades para las personas con discapacidades, los jóvenes que están transfiriéndose de un hogar de crianza y las personas con otras necesidades especiales.

Métodos para proporcionar la capacitación para las actividades de la vida cotidiana e independiente

La independencia personal que se obtiene mediante las destrezas para la vida cotidiana e independiente

afecta directamente el éxito en el lugar de trabajo de la persona. La evaluación deberá determinar con precisión los niveles de destreza actual y las necesidades de la persona y determinar hasta qué punto afecta las deficiencias las oportunidades de la persona para obtener y mantener un empleo. Al igual que con otras destrezas básicas, la información recopilada y los datos de la evaluación deberán explicarse e interpretarse claramente al participante junto con las opciones disponibles de servicio. Nada más con este acto de compartir información la persona puede determinar la dirección que debe seguir y los objetivos.

Deben enfatizarse las destrezas básicas de vida cotidiana que se necesitan para el éxito óptimo en los programas existentes de los centros de Redes de Vecindarios. Las opciones de recuperación académica deberán identificarse y establecerse conforme las personas demuestren deficiencias en las destrezas básicas. Mediante la evaluación del participante y la recopilación de información, pueden identificarse las necesidades de la persona de destrezas de vida cotidiana y los servicios para mejorar la vida independiente.

Cumplir con los servicios para las necesidades de vida independiente y actividades de vida cotidiana no requiere tener un programa completo y separado operado por el centro de Redes de Vecindarios. Estas necesidades de servicio pueden cumplirse de muchas maneras. El centro podría ofrecer una serie de cursos sobre destrezas de vida cotidiana entre los cuales los residentes pueden elegir para participar. Un tipo de asesoramiento individual podría ser más adecuado para los recursos del centro o con las necesidades de aquéllos a los que se presta servicio. Los centros también pueden remitir a las personas a los recursos comunitarios disponibles. Por lo menos, el centro de Redes de Vecindarios podría mantener una biblioteca de recursos y actividades para enseñar y promover las destrezas de vida cotidiana. Sin embargo, esta biblioteca deberá estar apoyada por el personal de administración de casos el cual puede mejorar los materiales para los participantes. Puede usarse una variedad de recursos y materiales preparados comercialmente y adaptarlos para cumplir con las

necesidades específicas y las metas de las personas que reciben servicios.

El Apéndice B contiene una lista de los sitios de Internet que ofrecen recursos para enseñar las destrezas básicas.

Programas de preparación y retención del empleo

Los centros de Redes de Vecindarios pueden jugar un papel vital para ayudar a los residentes desempleados o de ingreso bajo a obtener el empleo que desean. Además de proporcionar acceso a las destrezas tecnológicas necesarias para entrar en la fuerza laboral actual cada vez más dependiente de las computadoras, los centros pueden educar a los residentes sobre las complejidades de la buena conducta laboral a través de la capacitación de preparación para el trabajo. Esta capacitación se enfoca en las destrezas de la vida tales como la administración de tiempo, resolución de conflictos, resolución de problemas, atuendos y actitudes profesionales y la comunicación.

Una vez que los residentes obtengan el conocimiento necesario para obtener empleo, deberán aprender las destrezas de la vida necesarias para mantener su empleo. Los centros pueden ayudar a los residentes ofreciendo el apoyo adicional que muchos podrían necesitar al establecerse ellos mismos en la fuerza laboral. Los centros pueden hacer eso ayudando a los residentes a aprender a acostumbrarse a las exigencias del lugar de trabajo y a integrar su vida personal con el trabajo. El personal del centro también puede proporcionar y establecer una asociación con un servicio local de mentoría de manera que los residentes puedan comunicarse con alguien cuando necesiten orientación de empleo.

Elección y organización de un programa eficaz

Los centros de Redes de Vecindarios tienen tres opciones para proporcionar un programa de

capacitación de preparación para el trabajo:

- **Usar a los miembros del personal del centro de Redes de Vecindarios y a los residentes para realizar la capacitación.** Los centros que elijan usar su personal in situ y los residentes voluntarios para proporcionar la capacitación recibirán varios beneficios. El centro que opte por usar los instructores internos ahorrará fondos al no tener que pagar las cuotas de un proveedor externo. Además, los residentes que elijan ayudar en las sesiones de capacitación podrían disfrutar de una autoestima más alta.

El personal del centro necesitará identificar a los residentes que estén calificados para ayudar con la capacitación. Estos residentes deben tener unas destrezas excepcionales de comunicación e interpersonales y deberán también demostrar un alto grado de creatividad.

El personal del centro también tendrá que identificar a los mejores proveedores locales de servicio que ofrezcan tanto capacitación de preparación para el trabajo como programas para capacitar al instructor para preparar al personal del centro y a los residentes sobre cómo proveer la capacitación. Para identificar a los mejores proveedores

de capacitación para empleo sin fines de lucro y lucrativos, los centros deben investigar:

- Los consejos de la industria privada (PIC) o juntas de desarrollo laboral.
 - Los Centros de Carreras Profesionales One-Stop del Departamento de Trabajo de Estados Unidos (DOL), los cuales proveen capacitación de desarrollo laboral a solicitantes calificados como a las personas que reciben Asistencia Temporal para Familias Necesitadas (TANF).
 - Las Cámaras de Comercio u organizaciones comerciales locales.
 - Las agencias de empleo temporal con fines de lucro.
- **El contrato con un proveedor de capacitación sin fines de lucro o lucrativo.** Realizar un contrato con un proveedor de capacitación sin fines de lucro o lucrativo permitirá a los centros de Redes de Vecindarios implantar la capacitación de preparación para el trabajo inmediatamente en lugar de tener que esperar hasta que se capacite al personal del centro y a los residentes. Además, el proveedor ofrece un historial verificable de eficacia y ninguno de los riesgos que el centro enfrentaría al comenzar su propio programa. Por último, usar a proveedores de capacitación de preparación para el trabajo que tengan relaciones establecidas con los empleadores locales aumentará la probabilidad de que los graduados consigan empleos.

Forme un club de empleo

Una manera eficaz de prestar apoyo a las necesidades laborales de los residentes es mediante clubes de empleo, bajo la dirección de compañeros. Los clubes de empleo son búsquedas de empleo estructuradas y en grupo. El modelo original del club de empleo ha sido copiado a nivel interno y adaptado a varias poblaciones. Su éxito proviene de un concepto en el que el apoyo de otras personas energiza a las personas que buscan empleo a medida que las mismas buscan dicho empleo. Para obtener más información sobre los clubes de empleo, visite www.quintcareers.com/job_club.html.

Los centros deberán verificar el desempeño de los proveedores de capacitación de preparación para el trabajo a fin de evaluar la calidad y el contenido del programa. Esto debe incluir un resumen provisto por el proveedor de las tasas de personas que terminan el programa, la colocación en empleos y los resultados de la retención de los graduados. Otras maneras de evaluar la eficacia de los proveedores potenciales incluye el consultar a los graduados del programa y a los empleadores locales para que ofrezcan referencias del proveedor de la capacitación de preparación para el trabajo y hacer que el personal observe a los proveedores cuando llevan a cabo la capacitación.

- **Establecer una asociación con un proveedor local del sector privado.** Usar un proveedor del sector privado si no existe otra capacitación de preparación para el trabajo o si el presupuesto del centro no alcanza para otro tipo de capacitación. Las reglas de capacitación de inscripción abierta, salida abierta permiten a estos proveedores ofrecer más oportunidades para las personas que buscan empleo sin destrezas o experiencia laboral. Para evaluar el programa, siga los mismos pasos anteriores.

Comunicación de la importancia de la capacitación de preparación para el trabajo

Los empleadores están de acuerdo de que hay un factor común para el reclutamiento exitoso: las personas que se entrevisten para trabajos de nivel básico deberán tener suficientes destrezas cualitativas, tales como una ética laboral sólida, confiabilidad, puntualidad y buenas aptitudes de comunicación, para que se les contrate y permanezcan empleados. Ya sea que ofrezca la capacitación de preparación para el trabajo directamente o trabaje con organizaciones externas, el comunicar las normas y expectativas de este empleador al personal del centro y a la población de los residentes ofrecerá los beneficios siguientes:

- Enfatizar el enfoque de empleo de la capacitación. Esto comienza el proceso de dirigir a los participantes a una modalidad de capacitación activa de preparación para el trabajo.
- Obtener la aceptación de la capacitación por parte de los residentes. Conseguir la aceptación del requisito de este empleador de los residentes los motivará a tomar la capacitación seriamente.
- Hacer que los participantes de la capacitación estén más enfocados en el empleador. A medida que las personas que buscan trabajo respondan más a los requisitos del empleador, podrán concentrarse mejor en obtener un empleo y en los objetivos de la autosuficiencia. Esto también garantiza un mayor éxito en la capacitación.

- Garantizar una labor de reclutamiento más productiva para la capacitación. Si el personal tiene un buen entendimiento y una buena aceptación del valor que brinda la capacitación de preparación para el trabajo podrá comunicarse mejor con los residentes cuando comiencen el proceso de reclutamiento.

Las siguientes estrategias son especialmente importantes para los centros que deciden ser proveedores directos del programa de capacitación de preparación para el trabajo. Sin embargo, también serán útiles para los centros que participan en asociaciones o relaciones de trabajo contractuales con proveedores externos, ya que representarán aspectos clave del programa que deberán vigilarse durante el tiempo que dure la asociación o el contrato para garantizar que todo resulte bien.

Participación de los empleadores en la capacitación

Los empleadores locales se beneficiarán mucho con la participación en la capacitación de preparación para el trabajo del centro de Redes de Vecindarios. Su aportación puede ayudar a crear una fuerza laboral personalizada de empleados futuros para su compañía. Además su participación:

- **Enviará un mensaje de esperanza a los participantes de la capacitación.** La participación del empleador muestra a los participantes que existen oportunidades verdaderas de trabajo disponibles después de la capacitación y que hay empleadores interesados en ayudarlos a triunfar.
- **Expondrá a los participantes a la cultura del lugar de trabajo.** Los participantes comenzarán a entender qué se requiere para que los contraten y los asciendan dentro de una compañía específica.
- **Proporcionará a los participantes la oportunidad de hablar con empleadores.** Los participantes reciben la oportunidad de hacer preguntas acerca de las políticas y los procedimientos de la compañía. La interacción también fortalece la autoestima y la confianza.

Los miembros de personal del centro de Redes de Vecindarios deberán realizar labores de alcance para empleadores y manejar la programación de las visitas al lugar de capacitación del personal del empleador tal como los supervisores de la línea producción y el personal de recursos humanos para realizar sesiones de preguntas y respuestas con los residentes. Los miembros del personal deberán exhortar a los empleadores visitantes o funcionarios de recursos humanos a que traigan solicitudes de empleo y realicen entrevistas in situ a los participantes que estén listos para trabajar. Los centros deberán tener un salón privado para las entrevistas.

Establecimiento de relaciones con los proveedores locales de colocación de empleos

Exhorte a los proveedores de servicio que facilitan la colocación de empleos a participar en la capacitación y reunirse con las posibles personas que buscan empleo. La participación de los especialistas en colocación de empleos añade credibilidad a la capacitación y envía un mensaje a los estudiantes de que existen muchas oportunidades de empleo si terminan la capacitación.

Los centros deberán incorporar visitas in situ para los especialistas de colocación de empleo dentro del programa de capacitación. Las visitas ofrecerán una oportunidad para que el especialista se reúna con cada participante del programa individualmente. El centro debe obtener un acuerdo del proveedor de colocación de empleos que proporcionará datos de resultados de empleos después de la capacitación de todas las remisiones del centro.

Identificación y evaluación de las fortalezas y los obstáculos para el empleo

Para diseñar un programa eficaz de capacitación de preparación para el trabajo, el personal del centro deberá primero identificar los obstáculos que tiene para

emplearse cada participante, tal como transporte, cuidado infantil o de ancianos, o abuso de sustancias químicas. Después deberán concentrarse en las pruebas académicas de lectura, escritura y aptitudes de matemáticas, así como el dominio y las aptitudes de inglés. Deben identificarse las preferencias de empleo de las personas que buscan empleo, porque el deseo de la persona para trabajar en un campo específico u ocupación afecta la retención del empleo.

Esta información se vuelve especialmente importante a medida que la población objetiva se desplaza a la fase de colocación de empleo. La información deberá organizarse en una base de datos que puedan usar los administradores de casos a medida que proporcionan apoyo y asistencia a las personas a través de la capacitación de preparación para el trabajo y el proceso de colocación que le sigue. Existen programas de bases de datos disponibles comercialmente diseñados específicamente para dar servicio a los clientes, vigilar los procesos y notificar.

Creación de una declaración de la misión y metas de capacitación

Tanto el personal como los estudiantes necesitan una declaración eficaz de la misión para la capacitación de preparación para el trabajo para ayudarlos a establecer y lograr sus metas. Los participantes deberán comprometerse a mejorar sus actitudes, la trayectoria de sus carreras y sus estilos de vida.

Las metas de capacitación con frecuencia son objetivos específicos adaptados a participantes individuales. Los instructores pueden exhortar a los participantes a crear sus propias metas para la capacitación y las estrategias para lograrlas. Las metas podrían incluir la resolución de obstáculos o un cambio de conductas específicas. Por ejemplo, un participante que llega tarde todo el tiempo a las citas puede establecer la puntualidad como meta. Las metas específicas también pueden ayudar a las personas a asumir responsabilidad y tomar las riendas de sus futuros.

Establecimiento de reglas de participación individual

Las reglas de participación de las personas ayudan a los participantes a modificar las conductas negativas. Las reglas básicas deberán incluir:

- La prohibición del uso de alcohol o drogas.
- La puntualidad, llegar a tiempo.
- La asistencia regular.
- Una actitud positiva.

Los participantes deben entender que las reglas para la capacitación son las mismas que las del lugar de trabajo. Las personas que siempre llegan tarde o faltan mucho al trabajo serán despedidas, sin ninguna excepción. Desde el principio, informe a los participantes que si infringen alguna de las reglas, se les expulsará del ciclo de capacitación.

Establezca un número fijo de ausencias permitidas y de tardanzas. Expulse a los participantes que se pasen del número mínimo y permítales comenzar de nuevo en otro ciclo de capacitación. Generalmente, dos ausencias o tres tardanzas injustificadas a la clase son razón suficiente para la expulsión. El personal del centro también deberá decidir qué constituye una excusa permisible y comunicar las reglas de asistencia verbalmente y por escrito a todos los participantes.

Evaluación de los niveles de preparación para el trabajo

Coloque a la población objetiva en categorías de niveles de preparación para el trabajo. Los niveles deben variar por puntos fuertes, débiles y problemas del participante que presentan obstáculos para obtener un empleo:

- **Nivel I:** Las personas con un historial reciente de empleo, sin problemas médicos ni obstáculos obvios de trabajo, y la motivación para encontrar un trabajo.

- **Nivel II:** Las personas que no tienen un historial de empleo que estén capacitadas física y mentalmente para trabajar, pero que tengan varios obstáculos para trabajar, como cuidado infantil, transporte, maltrato doméstico o autoestima baja.

Dependiendo de los recursos disponibles de personal, podría ser la manera más eficaz preparar dos modelos distintos de capacitación de acuerdo con la preparación para el trabajo que tengan los participantes.

Diseño de la capacitación de preparación para el trabajo

El programa de capacitación de preparación para el trabajo, el formato y la duración deben diseñarse con los niveles de preparación para el trabajo del participante en mente. A continuación están ejemplos de módulos de capacitación para los participantes de Nivel I y Nivel II (Anexos 1 y 2).

Establecimiento de la capacidad del personal para la capacitación

Uno de los aspectos esenciales de un curso exitoso de capacitación de destrezas cualitativas es la capacidad del instructor de dar un programa de manera creíble e inspiradora. Los instructores de los modelos más exitosos de capacitación de preparación para el trabajo juegan simultáneamente distintos papeles. Estos papeles incluyen instructor, figura de autoridad, alguien que impone disciplina, modelo de conducta, padre, amigo y empleador potencial. Los instructores deben tener destrezas excelentes de comunicación e interpersonales, ser sensibles y tener la capacidad de motivar al impartir la capacitación. También deben entender y ser capaces de comunicar las percepciones y los puntos de vista del empleador acerca de la contratación.

Los centros que usan miembros del personal interno como instructores deberán explorar los cursos de capacitación para el instructor que ofrecen muchos proveedores de capacitación de preparación para el trabajo. No existe financiamiento para este tipo

Anexo 1. Nivel I de preparación para el empleo

Duración de la capacitación: 7 a 10 días.

Formato: Instrucción en clase y entrevistas para trabajos externos.

Orientación: Programe un día de orientación antes del primer día de la capacitación para explicar las metas, los objetivos, el programa y las reglas que deben seguir los participantes para graduarse de la capacitación. Los participantes entonces tendrán tiempo para decidir si están listos para tomar la capacitación. La orientación ayudará a detectar a las personas que estén ambivalentes acerca del programa o que les falte motivación para llevarlo a cabo. La capacitación deberá comenzar a tiempo a la hora programada.

Programa educativo: Concéntrese en las siguientes áreas:

- **Metas.** Los participantes deberán tener metas y objetivos personales, incluyendo el tipo de empleo que desean. El establecer metas ofrece a los participantes opciones sobre sus vidas y los exhorta a asumir responsabilidad.
- **Aptitudes de comunicación.** Cada solicitante de empleo de primer nivel necesita tener estas aptitudes suaves esenciales para que lo contraten y pueda mantener el empleo. La mayoría de los empleadores y los funcionarios de recursos humanos reconocen que con frecuencia ésta es la calidad más importante cuando se toman las decisiones de contratación. Exhorte a los participantes a presentar sus metas a la clase. Este ejercicio mejora las aptitudes de comunicación y refuerza la confianza.
- **Técnicas de entrevista.** Como parte del segmento de las aptitudes de comunicación, los participantes deben trabajar en hacer contacto visual, su postura, el lenguaje corporal, un saludo de mano con firmeza y las aptitudes de entrevista. Los cursos de capacitación de preparación de empleo más eficaces usan cámaras de video para filmar a los participantes en entrevistas simuladas. Éste es un importante dispositivo de aprendizaje y debe incluirse, si lo permite el presupuesto.
- **Curriculum eficaz.** Independientemente de la falta de experiencia previa de trabajo, la persona que busque empleo debe entender la importancia de tener un currículum bien preparado y cómo hacer uno. Incluso un currículum que contenga datos biográficos básicos transmite un mensaje positivo al entrevistador de que es un solicitante altamente motivado para obtener un empleo y entiende cómo funciona el proceso.
- **Vestir para triunfar.** Vestir profesionalmente puede significar la diferencia entre conseguir el empleo y no conseguirlo. El atuendo adecuado para una entrevista de trabajo con frecuencia es distinto al vestuario de negocios del lugar de trabajo. Muchos programas ofrecen el atuendo adecuado para entrevistas a los solicitantes de bajo ingreso.
- **Formularios de solicitud de empleo.** Los participantes deberán tener la oportunidad de revisar muchos formularios de solicitud de empleo distintos, incluyendo los de los empleadores con los que se entrevistarán. Esto ayudará a mejorar los niveles de confianza a medida que se preparen para las entrevistas.
- **Búsqueda de empleo y opciones de carrera.** El conocimiento de cómo encontrar un empleo, cómo relacionarse y cómo programar una entrevista es esencial para las personas con la finalidad de llegar a ser autosuficientes. Muy probablemente, el primer empleo que obtengan después de la capacitación no será el último. Los participantes deberán estar preparados y animados a continuar buscando empleos que tengan mejor compensación y potencial de carrera.

Anexo 2. Nivel II de preparación para el empleo

Duración de la capacitación: Tres a cuatro semanas (35 a 40 horas por semana).

Formato: Instrucción en clase y en entrevistas para trabajos externos.

Orientación: Programe un día de orientación antes del primer día de capacitación para explicar las metas, los objetivos, el currículum y las reglas de participación.

Programa educativo: Se concentra en los temas indicados en el Nivel I de preparación de empleo, así como:

- **Resolución de obstáculos para el empleo.** Como parte del programa escolar, los participantes deben trabajar para resolver los obstáculos que tienen para el empleo. Los instructores deben hablar de esos asuntos con cada participante durante el curso.
- **Fortalecimiento de la autoestima y la confianza.** Ésta es un área esencial de mejoramiento para los participantes que no tienen experiencia ni aptitudes laborales.
- **Administración del tiempo y estrés.** Ayuda a los participantes a mejorar los problemas crónicos de puntualidad y sugiere estrategias para lidiar con el estrés que surge por la mala administración del tiempo.
- **Administración de dinero y presupuesto.** Ésta es una aptitud crítica para los participantes que desean reorganizar sus vidas y prepararse para cambios futuros de vivir sin la ayuda de la asistencia pública. Este segmento de la capacitación generalmente incluye cómo abrir una cuenta de ahorros o corriente, consejos para balancear una chequera y cómo preparar un presupuesto.
- **Entrevistas con empleadores.** Los participantes en el ciclo más largo de capacitación para empleo deben estar preparados y tienen que tomar un mínimo de dos o tres entrevistas de trabajo reales para que obtengan experiencia y reciban evaluación después de las entrevistas.

específico de actividad. Si la entidad de capacitación también ofrece colocación de empleos, el centro podría tratar de negociar un acuerdo para remitir sus graduados listos para trabajar para la colocación de empleo a cambio de una cuota más baja para capacitar a sus instructores. Los proveedores de servicio probablemente aceptarán eso porque con frecuencia buscan fuentes confiables de candidatos listos para trabajar.

Evaluación de los instructores

La valoración y evaluación de los instructores garantiza el mejoramiento continuo y una administración de calidad de la capacitación. Se deberá preparar un formulario de evaluación que debe llenar cada

participante el último día de la capacitación. Pida que el proveedor de la capacitación distribuya los formularios de evaluación a los participantes para que los llenen antes de salir de clase. Solicite al proveedor de la capacitación que prepare un resumen de los formularios de evaluación, así como de los formularios originales. Si el proveedor no está dispuesto a hacer esto, pida que le proporcionen los formularios para hacer su propia evaluación. Revise el formulario de evaluación antes de que se distribuya a los participantes para garantizar que capture la información que desea. Si el proveedor de capacitación no proporciona el resumen de evaluación, prepare uno que determine si se cumplieron las expectativas del estudiante, los puntos fuertes y débiles de la clase, el nivel de utilidad y aplicabilidad de la clase, qué

información adicional debería incluirse, qué información puede eliminarse de la clase, y si recomendarían la clase a otras personas. El centro deberá asignar a otro personal para que vigile regularmente la capacitación y presente y revise evaluaciones independientes de los instructores del personal. Después de la evaluación, el personal administrativo del centro deberá reunirse con los instructores para hablar de lo que se descubra y sobre sugerencias para el mejorar el programa.

Medición de los resultados

Medir los resultados es un requisito esencial para cualquier tipo de capacitación independiente. La capacitación de preparación para el trabajo no es la excepción. Los centros deben asignar el personal para vigilar el progreso de los graduados del programa. La medición deberá concentrarse en la colocación de trabajo (o la falta de obtención de trabajo) de cada participante y el porcentaje de los graduados del programa que sigue empleado en intervalos de 3, 6 y 9 meses después de la colocación inicial.

La recopilación de datos de mediciones precisas de desempeño es valiosa por varias razones:

- Provee una guía sobre cómo mejorar la capacitación.
- Provee una herramienta vital para recaudar fondos tanto de fundaciones privadas como del gobierno.
- Puede usarse para mercadear el programa a socios empleadores y participantes potenciales.

El apoyo de la administración de casos

El apoyo de la administración de casos para los graduados recién contratados tiene un efecto importante en el éxito de la retención del empleo. Sin embargo, la administración de casos también debe estar disponible antes de la capacitación, para ayudar a las personas a forjar la confianza que necesitan para hacer la transición de asistencia a la autosuficiencia.

El apoyo individual es importante para el cliente, pero los grupos semanales de apoyo para las personas que hacen la transición hacia un empleo o la búsqueda de empleo es la mejor práctica comprobada en la administración de casos. Estos grupos de apoyo ofrecen a los participantes la oportunidad de compartir los logros, las frustraciones y los problemas que encuentran en sus nuevos trabajos con sus compañeros graduados de la clase de capacitación que aún no han sido contratados. Estos grupos de apoyo con frecuencia ofrecen nuevas maneras y estrategias para vencer los obstáculos que hay para tener éxito en el trabajo.

Retención del empleo: Enseñanza a los residentes de la clave para tener éxito en el empleo

Los estudios de investigación indican que cerca del 22 por ciento de las familias que salen de la beneficencia pública vuelven en menos de 2 años. Es claro que no es suficiente ayudar a los residentes a encontrar trabajo.

El apoyo eficaz de retención del empleo para estas personas con frecuencia significa la diferencia entre tener éxito y fracasar. Esto significa que se debe proporcionar a los trabajadores recién contratados el servicio de apoyo emocional y apoyo que no esté relacionado con el trabajo que ellos necesitan para hacer una transición exitosa a sus trabajos y después para retener sus empleos. Los servicios de seguimiento de retención del empleo, tal como ayudar a los nuevos empleados con cuidado infantil o transporte, o interviniendo en disputas domésticas o conflictos en el trabajo con los supervisores, ofrecen a los residentes las herramientas que necesitan para ayudarlos a retener sus primeros o segundos trabajos y para comenzar a forjar historiales sólidos de empleo. Esto es vital para obtener mejores trabajos y lograr el objetivo final de autosuficiencia. Otros servicios de retención del empleo pueden incluir el ayudar a los participantes a adaptarse a las nuevas exigencias de un entorno comercial, incluyendo el

entender la importancia que tienen la puntualidad, el atuendo y la conducta profesional.

Muchas situaciones, tales como el cuidado infantil y el transporte que se tratan a través de los servicios de retención deberán abordarse tan pronto como el residente comience la capacitación de preparación para el trabajo en preparación para la búsqueda y la colocación en un empleo. Una vez que el residente comience a trabajar, el personal del centro o los administradores de casos del proveedor de servicio deberán mantener, como mínimo, un contacto semanal con los residentes para ayudarlos a resolver los problemas inesperados que puedan conducir a la pérdida del empleo. El contacto y apoyo estrecho de los administradores de casos en las primeras semanas de un nuevo trabajo ofrece a muchos de los nuevos trabajadores la confianza y estabilidad emocional que necesitan para ser productivos y exitosos.

Los centros de Redes de Vecindarios pueden identificar, proporcionar y usar a socios locales y personal del centro para otorgar servicios exitosos de seguimiento de retención del empleo a los residentes que hayan hecho recientemente la transición del desempleo a un empleo. Éste es el mejor camino a tomar por los requisitos intensos de trabajo que tiene un programa eficaz de seguimiento de la retención del empleo. Los centros de Redes de Vecindarios podrían usar a proveedores locales de servicio sin fines de lucro o lucrativos, los cuales ofrezcan el apoyo de seguimiento de la retención del empleo como parte de su iniciativa de colocación de trabajo.

Los centros deberán garantizar que el proveedor de servicio que elijan programe al mismo administrador de casos para continuar el trabajo con los mismos residentes durante todo el proceso, comenzando con la búsqueda de trabajo. El administrador de casos deberá proporcionar apoyo moral, práctico y guía a los residentes durante las primeras semanas y meses de un trabajo nuevo. El mejor recurso de información local para identificar las organizaciones que ofrecen servicios de retención es el Consejo de la Industria Privada (PIC) local o la Junta de Inversión Laboral (WIB). Los centros pueden consultar Internet para

encontrar en la Web del Departamento de Trabajo del estado y localizar el número de la junta WIB más cercana.

Los centros que elijan proporcionar directamente los servicios de retención del empleo pueden utilizar los siguientes elementos clave de un trabajo y unas estrategias eficaces de retención para comenzar los servicios nuevos o complementar los existentes de retención. Sin embargo, también serán útiles para los centros que participan en asociaciones o relaciones contractuales con proveedores externos, ya que representarán aspectos clave del programa que deberán vigilarse durante el tiempo que dure la asociación o el contrato para garantizar que todo resulte bien.

Cómo abordar los problemas difíciles

El período crítico en la transición de la beneficencia pública a la autosuficiencia son las semanas o meses iniciales en el primer trabajo. Para proporcionar un apoyo eficaz, el personal de Redes de Vecindarios debe entender completamente los problemas que enfrentan los residentes en el lugar de trabajo y cómo ayudarlos a sobrellevar este importante período.

Los principales problemas que enfrentarán los residentes incluyen:

- **Cumplir con las exigencias de desempeño, culturales y emocionales del lugar de trabajo.**
Las personas que nunca han tenido un trabajo de pronto se enfrentan a preguntas y preocupaciones nuevas acerca de adaptarse a un entorno de trabajo y mantener en equilibrio las exigencias familiares y de trabajo. Los centros de Redes de Vecindarios pueden ayudar a los residentes a entender la relación que existe entre el empleador y el empleado y la importancia de tener un comportamiento profesional. También pueden surgir problemas relacionados con el cuidado infantil y la conducta del lugar de trabajo.
- **Manejo del costo que tiene el ir al trabajo.**
La administración financiera es una de las necesidades vitales de los trabajadores recién

empleados. Con frecuencia, los empleados nuevos tienen dificultades para administrar los gastos nuevos e inesperados, tales como el costo de los viajes ida y vuelta al trabajo, las reparaciones del automóvil, el cuidado infantil después de horas hábiles y los gastos de ropa de trabajo. Para costear estos gastos además de los gastos familiares regulares, los trabajadores nuevos deben aprender cómo crear y administrar un presupuesto.

- **Cómo mantener el equilibrio entre las exigencias de la familia y del trabajo.** Las personas recién empleadas que hayan estado recibiendo beneficencia pública o desempleadas durante mucho tiempo, quizás tengan baja autoestima y dificultades para no hacer caso a las reacciones negativas de parte de los familiares o amigos. Estas personas también podrían sentirse culpables por dejar a los niños pequeños o bebés con personas para que los cuiden.

Preparación de tácticas para ayudar a los residentes recién empleados

Un programa eficaz de seguimiento de retención del empleo deberá proporcionar a alguien que pueda trabajar estrechamente con las personas en estos puntos principales de intervención:

- **Entrada inicial al proceso de autosuficiencia.** Una transición exitosa al lugar de trabajo comienza el primer día de preparación para el trabajo con el desarrollo de una actitud positiva. La deliberación deberá enfatizar la importancia de tener una ética sólida de trabajo, con un énfasis particular en la puntualidad, la responsabilidad y una actitud positiva. Durante este período previo a la colocación de empleo, el administrador de casos y la persona que busca trabajo deberán identificar y resolver inmediatamente todos los obstáculos potenciales del empleo, incluyendo el cuidado infantil (la disponibilidad, el costo y los planes de respaldo), el transporte, las finanzas personales y los asuntos legales.
- **Puntos de contratación.** Este paso del proceso requiere más que una corta llamada telefónica para determinar cómo se encuentra el residente.

Establecer un canal de confianza entre el administrador de casos y el residente requiere tener un contacto frecuente y apoyo, hacer preguntas abiertas y visitar el sitio de empleo cuando sea adecuado. Éste es un período crítico en la transición al empleo. Para triunfar, la persona recién contratada necesita todo el apoyo práctico y moral que sea posible.

- **Las primeras cuatro semanas en un trabajo nuevo.** Debe existir comunicación personal con el nuevo trabajador, ya sea por teléfono o en persona, por lo menos una vez por semana durante el primer mes y una vez al mes de ahí en adelante. Deberá exhortarse al nuevo trabajador a que llame a su administrador de casos siempre que surja un problema.
- **Al final de los primeros seis meses.** Las investigaciones indican que algunos trabajadores nuevos pueden renunciar al trabajo en este momento. Las razones para salirse del trabajo incluyen el estrés de equilibrar las exigencias del trabajo y la familia, los problemas acerca de la falta de aumento de sueldo o ascensos de trabajo o la percepción de poco potencial de avance profesional en la compañía. Para promover la retención del empleo y el avance profesional en este momento, el personal de Redes de Vecindarios deberá revisar el adelanto, los logros y las destrezas transferibles del nuevo trabajador. Si no se ve prometedor el crecimiento con el empleador actual, el personal deberá aconsejar al trabajador sobre cómo buscar un nuevo empleo en compañías que ofrezcan un crecimiento profesional sostenido.
- **Intervención después de la pérdida del empleo.** La confianza y la autoestima del residente puede verse afectada por la pérdida de trabajo. Una vez que entiendan la razón por la que perdieron el trabajo, el personal de Redes de Vecindarios deberá exhortar a los residentes a seguir adelante y comenzar de inmediato nuevas búsquedas de trabajo ayudándolos a actualizar sus currículos, revisando los anuncios de puestos vacantes y llamando para programar entrevistas. Éste es un período que con frecuencia requiere orientación

individual. La comunicación con los residentes es esencial durante este período para evitar que piensen demasiado en la pérdida de trabajo y que pierdan la ambición para continuar su búsqueda de trabajo.

Identificación y desarrollo de un programa eficaz de retención

Ya sea que el centro de Redes de Vecindarios contrate los servicios de retención de un proveedor local o prepare su propio programa, deberán incluirse varios componentes en el programa para que sea eficaz:

- **Miembros proactivos y que den su apoyo.** Los miembros del personal deberán establecer una relación de confianza con los residentes y conocer sus historiales personales, los obstáculos potenciales de empleo, las fortalezas y las debilidades.
- **Frecuencia y duración del apoyo de los servicios.** Los programas más eficaces incluyen la comunicación personal semanal de los administradores de casos con tanto los residentes como los supervisores del lugar de trabajo (dependiendo de las preferencias del trabajador) durante su primer mes de empleo. Deberá haber un mínimo de una comunicación personal al mes con los residentes después de eso. Debe exhortarse a los residentes a comunicarse en cualquier momento con los administradores de casos en relación a problemas. De manera similar, debe exhortarse a los supervisores del trabajo a llamar a los administradores de casos si surgen problemas potenciales.
- **Apoyo del empleador para ofrecer mentores y orientación del trabajo in situ para los residentes.** Algunos proveedores de servicio con servicios eficaces de retención también educan a los empleadores sobre la importancia de establecer un programa de asistencia a empleados (EAP). Los programas EAP están operados por la compañía que típicamente ofrece una línea directa telefónica a la que pueden llamar los empleados para obtener información y remisiones a una amplia gama de asuntos, incluyendo finanzas personales, abuso de sustancias químicas, cuidado infantil, situaciones legales y problemas relacionados con

el trabajo. Los programas EAP también cada vez más ofrecen apoyo financiero o reembolso parcial de matrícula a los empleados que desean obtener más educación relacionada con asignaciones específicas de trabajo. Los proveedores de servicio también pueden ayudar a establecer dichos programas o hacer sugerencias para mejorarlo y responder a los problemas que tengan los trabajadores de nivel básico.

- **Grupos semanales de apoyo de compañeros basados en el vecindario.** En los grupos de apoyo, los residentes pueden compartir triunfos, preocupaciones y problemas comunes del lugar de trabajo con otras personas que están empleadas.

Para evaluar los programas de retención existentes, pida al proveedor de servicio los nombres de los empleados para llamarlos y pedir su opinión sobre el apoyo de administración de casos que se ofrece a los empleados de nivel básico contratados. Comuníquese con varios clientes y obtenga su opinión del apoyo para la retención del empleo. Examine los porcentajes de retención de clientes en los aniversarios de 6 y 12 meses. Para los clientes que tengan pocos obstáculos de empleo, es realista tener una tasa de retención de 55 a 60 por ciento. Tenga reservas si existen porcentajes de retención que sobrepasen el 85 por ciento. Estos porcentajes son relativos y se basan en el número de obstáculos de empleo que enfrenta la población que recibe los servicios.

Determinación de la magnitud de los servicios de retención que necesitan los residentes

Ya que los servicios de retención son caros y requieren mucho trabajo, el personal del centro de Redes de Vecindarios debe preparar estrategias que se dirijan a los residentes que estén en un riesgo mayor de fracasar en sus primeros trabajos. Esto requiere que los centros examinen extensamente a las personas para identificar a las que tengan los mayores obstáculos para sostener un trabajo, después recopilen una base de datos que esté accesible a los miembros

del personal y los administradores de casos. Los obstáculos potenciales para el empleo incluyen:

- Los niños de edad preescolar y acuerdos de cuidado infantil potencialmente inestables.
- Un nivel bajo de destrezas básicas y poca experiencia de trabajo.
- La falta del diploma de preparatoria (high school) o GED y un nivel bajo en aptitudes de matemáticas y lectura.
- Tener menos de 20 años de edad.
- La falta de un adulto que brinde apoyo en la vivienda.
- No tener una licencia de manejar.
- La falta de transporte.
- Un problema médico existente.
- Un trabajo con salario mínimo sin beneficios.

Un residente con tres o más de estos obstáculos podría necesitar servicios extensos de retención del empleo para tener éxito.

Para garantizar una cobertura más amplia para los residentes, el personal de Redes de Vecindarios deberá diseñar una estrategia mixta de servicios de apoyo de retención. Al separar a los residentes en categorías de riesgo alto, intermedio y bajo, los centros pueden garantizar que todos los residentes reciban algún tipo de apoyo de retención, en lugar de concentrar todos los recursos disponibles en un grupo de alto riesgo. Las categorías pueden definirse como:

- **Riesgo alto.** Un residente que enfrente tres o más obstáculos está en alto riesgo. Es esencial tener contacto semanal en persona con el residente durante el primer mes de trabajo y mensualmente durante los siguientes seis meses. El residente debe participar en un grupo de apoyo de compañeros basado en el vecindario. El administrador de casos deberá darle ánimo y orientación individual al residente según sea necesario y estar disponible por teléfono o en persona cuando surja un problema. El administrador de casos también

deberá estar en contacto con el supervisor del trabajador para identificar desde un principio las advertencias de problemas potenciales.

- **Riesgo intermedio.** Un residente que tenga dos o más obstáculos se considera que tiene un riesgo intermedio. Se recomienda tener contacto semanal con el residente durante el primer mes de trabajo y mensualmente durante los siguientes seis meses. Es opcional el incluir al residente en un grupo de apoyo de compañeros basado en el vecindario. El administrador de casos deberá darle ánimo continuo y proporcionar orientación individual cuando el residente la busque o cuando el administrador lo considere necesario. No es necesario comunicarse con el supervisor del trabajador a menos que surja un problema.
- **Riesgo bajo.** Las personas con bajo riesgo se identifican por tener por lo menos un obstáculo. Será suficiente tener contacto semanal telefónico con el residente durante el primer mes de trabajo y mensualmente durante los siguientes seis meses. El administrador de casos deberá darle ánimo continuo pero restringir la orientación individual para situaciones en las cuales el residente esté en peligro de perder el empleo.

Los servicios de retención para los miembros de todas las categorías de riesgo incluyen la ayuda para buscar trabajo para los residentes que pierdan sus primeros o segundos trabajos.

Evaluación y entrega de los servicios de retención

Un centro puede tomar varias medidas para proporcionar los servicios regulares de retención a los residentes:

- **Establecer una relación con un proveedor local de servicio.** Realizar una evaluación de proveedores locales de servicio para determinar cuáles ofrecen los mejores servicios de seguimiento de retención para las personas que reciben la asistencia TANF y los residentes de ingreso bajo. Los proveedores no deben cobrar por este servicio si los residentes califican para participar en

Recursos de desarrollo de la fuerza laboral

Hay muchos recursos disponibles para los centros de Redes de Vecindarios para ayudar a los residentes a encontrar, obtener y mantener empleos:

- **El Asesor Laboral de Redes de Vecindarios** (www.NNcareercoach.org) es un recurso en línea creado para guiar a los interesados de Redes de Vecindarios a través de varios recursos de desarrollo laboral, incluyendo las Herramientas de Carrera del Departamento del Trabajo.
- **El Consorcio America Connects** (www.americaconnects.net) ofrece información de desarrollo laboral para los centros tecnológicos de la comunidad. Se incluyen artículos, herramientas de evaluación e información de planificación de carreras.
- **El sitio America's Career InfoNet** (www.acinet.org) ayuda a las personas que buscan empleo y a los profesionales de desarrollo de fuerza laboral a informarse sobre las tendencias salariales y de empleo en varias industrias y ocupaciones, a comparar sus conocimientos, las aptitudes y habilidades con los requisitos de la mayoría de los empleos, a buscar información para comunicarse con empleadores, a encontrar información sobre el mercado laboral estatal y obtener acceso a enlaces externos para encontrar en Internet recursos adicionales sobre carreras.
- **El sitio America's Job Bank** (www.ajb.org) es el banco de empleos más grande de Internet y uno de los más frecuentemente utilizados. Pueden verse listas de los empleos disponibles por categoría, ingresando sencillamente el Código postal; además, las personas que buscan empleo pueden publicar sus currículums vitaes de manera que varios empleadores puedan verlos.
- **El sitio America's Service Locator** (www.servicelocator.org) también ayuda a las personas a encontrar oficinas que proveen información al público sobre cómo encontrar empleo, planificar su carrera, encontrar capacitación y lidiar con la pérdida del empleo.
- **Centro de distribución de éxito económico** (Economic Success Clearinghouse) conocido antiguamente como Welfare Information Network (www.financaproject.org/irc/win/asp) es un centro de distribución para información, análisis de políticas e investigación relacionada con el bienestar, el desarrollo laboral y otros servicios humanos y de la comunidad.
- **La Administración de Empleo y Capacitación del Departamento del Trabajo de Estados Unidos** (U.S. Department of Labor's Employment & Training Administration [www.dol.gov]) provee servicios gratuitos a las personas que buscan empleo a través de sus Centros de Servicios Completos "One Stop" ubicados en comunidades alrededor de todo el país. Para localizar el centro más cercano, visite www.careeronestop.org.
- **WorkforceUSA.net** (www.workforceusa.net) es un sitio de Internet diseñado para las necesidades diarias de los profesionales de desarrollo de fuerza laboral. Este sitio provee una biblioteca virtual extensa con herramientas y materiales prácticos que brindan apoyo a las actividades del profesional de desarrollo de fuerza laboral, tales como diseño de programas, evaluación, capacitación y educación.

la asistencia temporal para familias necesitadas TANF. La mayoría de los estados ofrecen contratos de acuerdo con el desempeño a los proveedores según los servicios de retención posteriores al empleo que proporcionen a las personas que reciben la asistencia TANF. También están disponibles subsidios federales competitivos para el apoyo de retención.

- **Firmar un Memorándum de Entendimiento (MOU)** con el proveedor en relación a servicios específicos que proporcionará a los residentes y la duración de estos servicios. Un MOU es un acuerdo por escrito que define y formaliza un acuerdo de asociación y especifica el papel de cada socio. (Vea la Sección 6 para obtener más información acerca de los MOU y las asociaciones).
- **Diseñar y entregar capacitación in situ para el personal local.** Los centros de Redes de Vecindarios pueden usar proveedores locales o grupos sin fines de lucro para capacitar al personal y ofrecer apoyo de retención por medio de la administración de casos, pero la proporción en sí de los servicios debe ser en colaboración con los proveedores de colocación de empleo y los empleadores.
- **Complementar el apoyo de retención del proveedor de servicio con voluntarios de la comunidad.** Los centros de Redes de Voluntarios pueden llenar los vacíos de los servicios de seguimiento de retención usando voluntarios de organizaciones tales como AmeriCorps (www.americorps.org) o Volunteers in Service to America (VISTA) (www.americorps.org/vista/). Los grupos locales de mentores también pueden complementar el trabajo de retención.

Evaluación y actualización de los servicios esenciales de apoyo local

El personal del centro de Redes de Vecindarios deberá investigar la disponibilidad que existe de servicios complementarios de apoyo de retención por medio de administración de casos que son esenciales para ayudar a los residentes a retener sus empleos y avanzar hacia la autosuficiencia. Estos servicios incluyen:

- **Cuidado infantil para los turnos de fines de semana y nocturnos.** Los trabajadores de nivel básico con frecuencia tienen que trabajar los turnos nocturnos, turnos de toda la noche o turnos de fines de semana. Con frecuencia, no está disponible el cuidado infantil o es muy costoso durante esas horas y los residentes se ven forzados a dejar a sus hijos con parientes o niñeras. Esto puede ser una situación inestable que causa estrés adicional para los trabajadores y que puede conducir a perder el trabajo si se falta mucho al mismo. Para llenar este vacío, las iglesias o los centros comunitarios locales pueden ofrecer voluntarios para el cuidado infantil.

- **Ayuda de transporte.** Con frecuencia los trabajos mejor pagados se encuentran ubicados en áreas que no tienen servicio de transporte público accesible. Exhortar a los residentes a aceptar y mantener estos trabajos con frecuencia requiere que los empleadores o la junta WIB local formen una iniciativa local para proporcionar servicio de camionetas para los trabajadores de TANF y de ingresos bajos. El personal de Redes de Vecindarios debe comunicarse con los proveedores locales sin fines de lucro, la junta WIB o los empleadores para saber si existe este servicio. Los empleadores con frecuencia reúnen sus recursos para transportar a los trabajadores de turnos nocturnos o de toda la noche desde paradas de autobús en el centro de la ciudad a los lugares de trabajo. En algunas ciudades, existen programas que ofrecen carros usados donados y mantenimiento gratuito a los trabajadores de TANF y de ingreso bajo que tienen una promesa firmada de un trabajo. Los participantes deben conservar los trabajos para conservar los carros.

- **Administración de dinero.** El flujo demorado de dinero puede presentar un problema temporal para los empleados nuevos, lo que afecta su capacidad para pagar el alquiler o los servicios públicos o comprar comestibles. Los centros de Redes de Vecindarios pueden ofrecer soluciones para este problema: (1) exhortar a los residentes a que asistan a un curso local de administración de presupuesto para aprender cómo administrar

mejor sus ingresos; o (2) crear un fondo para imprevistos a fin de proporcionar subsidios en efectivo a los residentes que puedan demostrar una buena causa para la dificultad financiera.

- **Grupos de terapia para el abuso de sustancias químicas.** Las personas que acaban de entrar a trabajar podrían comenzar a consumir bebidas alcohólicas o usar drogas después de haberse mantenido desintoxicados durante meses o años debido a las exigencias estresantes en el lugar de trabajo. Los centros de Redes de Vecindarios deben poder dirigir a los residentes a recibir tratamiento si se presentara esta situación.
- **Equipos locales de acción de voluntarios para complementar el apoyo de retención.** Algunas comunidades tienen grupos organizados de voluntarios que poseen experiencia en los asuntos pertinentes a los residentes recién contratados, tal como el abuso de sustancias químicas, el maltrato doméstico y los problemas psicológicos de los niños y los adultos. Algunos voluntarios son residentes del vecindario que están dispuestos a ser mentores o simplemente escuchar a las personas.

Uso de programas locales de mentores para complementar las labores de retención

Las investigaciones indican que actuar como mentor para los trabajadores de TANF y de ingreso bajo mejora las posibilidades de que triunfen en un trabajo nuevo. Usar los grupos locales de mentores dentro del vecindario es un método eficaz con respecto a los costos mediante el cual los centros de Redes de Vecindarios pueden proporcionar más valor a las iniciativas de seguimiento de retención. Para crear un programa de mentores:

- **Establezca una asociación con los programas locales de mentores del vecindario.** Las fuentes potenciales que podrían operar sus propios programas u ofrecer instrucción a los que ya existen en la comunidad incluyen:
 - La junta WIB local.

Consejos para las actividades de mercadeo por teléfono

- **Prepare una lista de compañías.** Algunas buenas fuentes incluyen Internet, los anuncios clasificados del periódico y la sección amarilla del directorio telefónico. Mantenga un registro cuidadoso de los contactos.
- **Conozca sus puntos de venta.** Identifique tres razones importantes por las cuales las compañías deberían dedicar el tiempo para conocerlo y usar sus servicios.
- **Prepare un manuscrito y después adáptelo a usted mismo.** El manuscrito ayuda para comenzar. Puede personalizarlo a medida que adquiera más confianza.
- **Mantenga la presentación breve y concisa.** Pida una cita durante los primeros cinco minutos de la llamada. Si la persona hace preguntas, conteste e inmediatamente pida una cita de nuevo. No haga pausas, eso permite que la persona haga otra pregunta.
- **Esté preparado para las objeciones.** Todos presentarán objeciones por las cuales no pueden reunirse con usted. Una de las principales objeciones es que el representante de recursos humanos está demasiado ocupado. Enfatice que puede realizar la visita en 15 minutos y que tiene flexibilidad para adaptarse a su horario.
- **No permita que los rechazos lo desanimen.** El noventa por ciento de las personas a las que llame, si son personas que no conoce, dirán que no. El otro 10 por ciento que dirá que sí proporcionará las bases en las cuales puede establecer su base de clientes.
- **Aprenda a ser más selectivo.** Con el tiempo, debe aprender a ser más selectivo con las citas que programe. Por ejemplo, puede decidir programar citas solamente con compañías que estén ubicadas en áreas selectas, que tengan puestos disponibles actualmente o que tengan sueldos iniciales superiores al nivel establecido.

- Los ejecutivos jubilados de empresas grandes locales.
- El grupo local de Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Jubilados (SCORE), una organización nacional de ejecutivos jubilados con grupos en la mayoría de las ciudades de Estados Unidos.
- Un centro local de jubilación o centro residencial.
- El grupo local de United Way.
- Las iglesias u otras organizaciones religiosas locales.

• Creación de un programa local de mentores.

Los centros de Redes de Vecindarios deberán establecer asociaciones con grupos de la comunidad para comenzar programas de mentores. La operación de un programa de mentores requiere mucho trabajo. Exige una planificación extensa, capacitación y supervisión práctica de los aspirantes a mentor. Las altas tasas de disminución de personal son comunes porque muchas personas se ofrecen de voluntarios sin darse cuenta del compromiso que requiere el programa de tiempo, energía y apoyo emocional. También existen con frecuencia combinaciones inadecuadas de mentores y residentes.

Creación y establecimiento de programas de información y alcance de empleadores

Un empleador que brinde apoyo y esté enterado es tan esencial para que un trabajador de nivel básico haga una buena transición al trabajo como lo es un programa eficaz de retención posterior al empleo. Independientemente de cuánto apoyo representen los programas de retención para los residentes, los centros de Redes de Vecindarios deberán complementar ese trabajo con Programas de Información para Empleadores que se concentren en los empleadores locales más grandes de empleados de nivel básico. Este programa debería:

- **Educar a los empleadores sobre la contratación de personas desfavorecidas.** Esto es particular-

mente útil para los empleadores y los supervisores de primera línea que tienen una idea negativa persistente acerca de las personas que reciben beneficencia pública y las personas desfavorecidas en general. Los centros de Redes de Vecindarios deberán ofrecer conectar a los empleadores con organizaciones que informen a los supervisores sobre las ventajas sociales y financieras de emplear a participantes que hacen la transición de la beneficencia pública al trabajo.

- **Proporcionar mentores u orientación de trabajo in situ.** Informe a los empleadores sobre los mentores y la orientación de trabajo in situ y la calidad de valor añadido que ofrecen para reducir la disminución de personal entre los trabajadores de nivel básico. Para enfatizar el valor de esta práctica, los centros de Redes de Vecindarios deberán proporcionar ejemplos de las mejores prácticas de mentoría.

- **Promover iniciativas financieras.** Históricamente, los subsidios del empleador no han motivado a muchos negocios a contratar a trabajadores con niveles bajos de destrezas o historiales problemáticos de trabajo. Sin embargo, las encuestas recientes indican que los empleadores pequeños podrían no estar enterados de los programas de capacitación patrocinados por el gobierno federal que ayudan a sufragar los costos de la capacitación de los trabajadores de nivel básico que tienen pocas destrezas. Los centros de Redes de Vecindarios deberán proporcionar un paquete de información acerca de los incentivos financieros para los empleadores que estén interesados en contratar a sus clientes. Los centros deben comunicarse con las juntas locales de WIB o con las oficinas del Departamento de Trabajo estatal para obtener esta información.

Identificación de mejores empleos y mercados

Existe una alta tasa de rotación de personal, naturalmente, en los trabajos de sueldo bajo que no tienen beneficios ni oportunidades para avanzar. Los centros de Redes de Voluntarios deben ayudar a los

residentes a concentrarse en industrias y ocupaciones locales identificadas en donde los sueldos y los beneficios están mejorando o en donde sea posible avanzar.

Existen varias opciones que los centros pueden usar para dirigir a los residentes a mejores trabajos y la autosuficiencia:

- **Identificar a las compañías con una gran demanda para los empleados de nivel básico.** Reunirse con las compañías locales que tienen una alta demanda de puestos de nivel básico y ofrecen buenos sueldos y beneficios. Asegurarse de que los requisitos de contratación de la compañía sean una combinación apropiada para las destrezas y los logros académicos de los residentes. Algunos empleadores exigen diplomas de preparatoria (high school) y un grupo específico de destrezas prácticas, tales como experiencia avanzada o de principiante en computación. Las juntas locales de WIB u organizaciones comerciales locales con frecuencia pueden ayudar a identificar esas compañías.
- **Exhortar a los empleadores a ofrecer capacitación actualizada a trabajadores que ya ocupan cargos.** El personal del centro de Redes de Vecindarios deberá hablar con las compañías locales acerca de la importancia de ofrecer capacitación de alfabetización o actualización de las destrezas para sus trabajadores de nivel básico que hayan demostrado ser confiables y tener una ética sólida profesional. Por ejemplo, una compañía pagó a un tutor para que acudiera a la compañía después de horas hábiles para proporcionar capacitación en inglés como segundo idioma (ESL) a todos los empleados interesados. Otras compañías ofrecen capacitación de computación y entrada de datos y clases para escribir el currículum en salones de recursos in situ, las cuales pueden aprovechar los empleados durante sus horas de almuerzo.
- **Crear enlaces entre los mercados laborales secundarios.** Una estrategia para crear oportunidades de avance profesional para los empleados de nivel básico es mediante un consorcio

de empleadores manejados por juntas WIB o sindicatos locales. Deben establecerse enlaces entre las industrias de los mercados laborales secundarios que ofrecen trabajos que requieren pocas destrezas y tienen sueldos bajos con una tasa alta de disminución de personal e industrias de los mercados laborales primarios que ofrecen mejores oportunidades de trabajo. El objetivo será reducir las tasas de disminución de personal del mercado laboral secundario trasladando a los trabajadores a empleos mejor pagados en otros lugares si se desempeñan exitosamente en el trabajo de nivel básico durante por lo menos seis meses.

Proporción de recursos para la búsqueda de empleo

Los trabajadores de nivel básico con múltiples obstáculos para el empleo con frecuencia se desplazarán entre varios trabajos antes de encontrar un empleo que puedan conservar y controlar bien. Los servicios eficaces de retención deberán ofrecer ayuda a los trabajadores para encontrar empleos nuevos tan pronto como sea posible después de perder el empleo. Las investigaciones indican que mientras más larga sea la pausa entre la pérdida del empleo y el comienzo de la búsqueda de uno nuevo, mayor será la probabilidad de que la persona deje de buscar y regrese a la beneficencia pública. Los centros de Redes de Vecindarios deberán considerar el ofrecer una variedad de servicios que apoyen a los residentes en su búsqueda de empleo, incluyendo:

- **Establecer salones de recursos locales para la búsqueda de empleo.** Los centros podrían colaborar con un Centro de Carreras Profesionales One-Stop local para permitir a los residentes el uso de sus instalaciones para escribir sus currículos y programar las entrevistas, o los centros podrían tener un salón de recursos in situ. Estas áreas también ofrecen lugares para que los administradores de casos lleven a cabo la orientación individual con los residentes que se requiere para realizar un trabajo eficaz de retención. Estos salones de recursos deberán estar disponibles para que los residentes los usen durante las noches y los fines de semana.

- **Proporcionar capacitación adicional sobre las entrevistas.** Los residentes que han pasado por una variedad de trabajos necesitarán saber cómo explicar sus historiales truncados de trabajo cuando soliciten nuevos empleos. Es esencial la capacitación de entrevista para las segundas o terceras búsquedas. El personal de Redes de Vecindarios debe acercarse a los proveedores locales de servicio para preguntar si pueden ofrecer instructores para impartir seminarios sobre técnicas de entrevistas.
- **Establecer grupos de apoyo entre compañeros.** Una ventaja valiosa para los residentes que pasan por una variedad de trabajos es el grupo semanal de apoyo entre compañeros del vecindario. El grupo ofrece a los residentes un lugar para compartir con otros las frustraciones, los temores, los sentimientos de baja autoestima y otros asuntos relacionados con la pérdida del empleo con otros que están en la misma situación. La dinámica de un grupo como este con frecuencia exhorta e inspira a los residentes a buscar y mantener mejores trabajos.

Programas de colocación y desarrollo de empleos

Los centros de Redes de Vecindarios pueden ofrecer a los residentes que buscan empleo, una variedad de servicios y apoyo que los ayudarán a forjar las destrezas de trabajo que necesitan para obtener un empleo provechoso. Además, muchos centros ayudan a impulsar a los residentes durante el último obstáculo que con frecuencia los desvía de su meta de obtener un empleo permanente ofreciéndoles servicios de colocación de trabajo. Las agencias de desempleo con frecuencia titubean para aceptar a las personas que tienen historiales cuestionables de trabajo o que carecen de las destrezas de trabajo necesarias para los puestos de nivel básico.

Los centros de Redes de Vecindarios pueden ayudar a esos residentes actuando como agente de trabajo y remisión para los clientes que han adquirido

destrezas laborales en el centro. Los centros pueden ayudar a los residentes del modo siguiente:

- **Proporcionando una entrega directa de servicios.** Los centros pueden optar por establecer estrategias que les permitan ofrecer sus propios servicios de colocación y desarrollo laboral. La siguiente sección incluye estrategias que cada centro puede aplicar, así como estrategias más avanzadas que sólo pueden instituir los centros con más personal.
- **Contratando o estableciendo una asociación con otros proveedores de servicio.** Los centros de Redes de Vecindarios pueden acudir a organizaciones de colocación de empleo sin fines de lucro o lucrativas y a entidades públicas, tales como las juntas WIB o PIC locales, para proporcionar los servicios de colocación de empleo para los residentes.

Componentes de un programa de colocación y desarrollo de empleos

Tanto si el centro establece su propio programa como si se asocia con otras organizaciones para ofrecer un programa de desarrollo y colocación de empleo para los residentes, el programa integral de desarrollo y colocación de trabajo incluirá los siguientes componentes:

Evaluación de las características del empleo

En una evaluación de los residentes se proporciona base para el diseño del programa de empleo. Las características del empleo deben determinar a qué industrias y trabajos debe orientarse el programa de empleo y cómo debe estructurarse.

Cada persona que busque trabajo debe preparar primero su currículu. Después de revisar los currículos, los planificadores del programa tendrán una mejor idea de las industrias en las cuales deben enfocarse. Si por ejemplo, un número de personas que buscan trabajo han trabajado anteriormente como auxiliares médicos a domicilio o como asistentes certificados de enfermería, los planificadores de trabajos podrían explorar oportunidades en el área de atención médica.

Los planificadores de trabajos deberán recopilar información adicional para ayudar a expandir los perfiles de necesidades de los residentes. Deben determinar las necesidades de transporte y cuidado infantil, el historial crediticio, el historial delictivo, así como cualquier otro problema personal, tal como abuso de sustancias químicas o alcohol, que podrían impedir que un empleador potencial tomara en cuenta a un residente para un trabajo. Los planificadores de trabajos deberán concentrarse en resolver estos asuntos antes de seguir adelante.

Identificación de sectores potenciales de empleo

Identificar qué sectores de empleo en la región ofrecen las mejores oportunidades económicas que están al acceso de los residentes. Esta evaluación deberá incluir a la industria y negocios privados, instituciones sin fines de lucro y el gobierno. Tome los pasos siguientes para evaluar qué sectores de empleo ofrecen las mejores oportunidades:

- Revise los avisos de puestos vacantes de los periódicos principales y vigile con frecuencia los sectores indicados.
- Revise distintas publicaciones comerciales, tales como el periódico local de negocios, el cual generalmente publica listados de los sectores de empleo principales en una ciudad.
- Investigue los datos de las tendencias económicas recientes en la biblioteca local.
- Realice una encuesta telefónica de empleadores en distintos sectores para identificar sus necesidades de contratación.

Establecimiento de relaciones con empleadores potenciales

Después de evaluar las características de las personas que buscan empleo e identificar los sectores de la industria con el mayor potencial de contratación, comience a establecer una relación con empleadores individuales. Para establecer estas conexiones iniciales, aplique algunas o todas las estrategias siguientes:

- **Unirse y participar en las asociaciones comerciales y de negocios pertinentes.** Afiliarse a la Cámara de Comercio y la Asociación de Recursos Humanos locales. Realizar reuniones para establecer redes de contacto profesional con regularidad que ofrezcan oportunidades para hacer nuevos contactos de negocios.
- **Asistir a ferias de trabajo.** Las ferias de trabajo ofrecen una manera fácil y económica para identificar y conocer empleadores que están buscando contratar empleados nuevos.
- **Utilizar vínculos comerciales con los miembros de juntas u otros patrocinadores.** Si el centro tiene el apoyo de una junta u otros líderes de la comunidad, use esos contactos para identificar los negocios que pueden accederse.
- **Realizar una campaña general por correo, correo electrónico o fax.** Distribuya una pieza general de mercadeo masivo que anuncie los servicios del centro. Debe saber que la respuesta a tales anuncios rara vez es mayor del 3 por ciento.
- **Mercadejar por teléfono.** Realice una campaña de mercadeo por teléfono para establecer los contactos iniciales con empleadores. Llame a las personas que toman las decisiones de recursos humanos y programe visitas en persona con ellos.
- **Sondear la comunidad de negocios.** Sondee la comunidad comercial yendo de puerta en puerta para tratar de hablar con la persona principal de recursos humanos. En las empresas pequeñas, éste puede ser el gerente general de la compañía. Si el encargado de recursos humanos no está disponible, deje materiales escritos y de seguimiento con una llamada telefónica. Las dos ventajas principales de este sondeo es que es una manera rápida de distribuir materiales de mercadeo y hacer algunas presentaciones de ventas a la comunidad de negocios, y es una manera de centrarse en compañías ubicadas en las rutas del transporte público.
- **Establecer una relación con negocios e industrias específicas.** Comuníquese con empresas particulares y ofrezca trabajar con ellos de una

manera personal y colaboradora para preparar programas de capacitación que cumplan sus necesidades específicas de contratación de nivel básico.

Identificación y ocupación de vacantes de trabajo

Conduzca un trabajo exhaustivo de alcance para identificar las oportunidades y colocar a las personas en un gran número de compañías. Una estrategia de mercadeo amplia deberá ayudar a identificar empresas o sectores con los cuales los centros podrían establecer fuertes vínculos. Las principales dos estrategias de un mercadeo amplio incluyen:

- **Campaña por correo electrónico, correo y fax.** Envíe por correo electrónico, correo o fax la pieza de mercadeo a los empleadores y solicite pedidos de trabajo. La pieza de mercadeo deberá describir los servicios del centro y los beneficios para la compañía. Dé seguimiento con una llamada telefónica. Debe saber que sin tener contacto personal previo, esto puede tener sólo un éxito limitado.
- **Visitas personales.** Visite las compañías en persona para obtener un pedido de trabajo. (Un pedido de trabajo ofrece información pertinente sobre la futura vacante de trabajo). Programe llamadas de ventas cuando se reúna con los representantes de la compañía en actividades comerciales o en reuniones de recursos humanos. Algunos puntos importantes acerca de realizar llamadas de ventas incluyen:
 - Programe una reunión con alguien que tenga la autoridad para contratar.
 - Confirme la cita el día anterior.
 - Lleve materiales de mercadeo a la reunión.
 - Durante la reunión, determine qué procedimientos sigue la compañía cuando contrata personal de nivel básico, si la compañía ha encontrado difícil conseguir a personas calificadas, y si la compañía ha tenido problemas de rotación de personal.

- Presente las ventajas que tiene trabajar con su programa, incluyendo la investigación cuidadosa de los antecedentes de los candidatos, la capacitación de preparación para el trabajo, los servicios de seguimiento de retención y los ahorros de costo (la proporción de tasas de retención más altas, costos más bajos de reclutamiento y calificación de créditos fiscales).

Si la compañía tiene necesidades inmediatas de contratación, solicite una descripción del trabajo e información sobre: los requisitos específicos de los puestos, tales como el diploma de preparatoria (high school) o la capacidad para levantar, los beneficios tales como el sueldo, atención médica y jubilación, el acceso a transporte público y el proceso de entrevista. Termine la reunión programando entrevistas para tres o cuatro candidatos. Use la siguiente Hoja de Información de Pedido de Trabajo (Anexo 3).

Establecimiento de relaciones con empleadores potenciales

Para conectar a los residentes con las oportunidades de empleo, los centros de Redes de Vecindarios deberán establecer vínculos con compañías o sectores económicos específicos. Las compañías que establecen una relación con una organización de colocación de empleo con frecuencia están más receptivas a ofrecer oportunidades de trabajo a los participantes del programa.

Las maneras de establecer enlaces con una compañía o sector de la industria incluyen:

- **Aprender el negocio de la compañía.** Reúnase con el personal de recursos humanos y realice excursiones extensas en la compañía para entender a fondo sus necesidades y prácticas de contratación. Participe en sesiones de orientación de la compañía para los empleados nuevos y aprenda algunas de las funciones de línea de la compañía. Un planificador de trabajos que entiende el negocio de una compañía puede adaptar un programa de capacitación para cumplir con las necesidades de la compañía y es más probable que se gane su confianza y que haga negocios con usted.

Anexo 3. Hoja de información de petición de trabajo

Información de la compañía

Nombre: _____ Dirección: _____

Contacto en RH: _____ Puesto: _____ Tel.: _____

Supervisor: _____ Puesto: _____ Tel.: _____

Información del trabajo

Título del trabajo: _____ Núm. de puestos: _____

¿Tiene la descripción escrita? Sí _____ No _____

Deberes del trabajo: _____

Prueba de detección de drogas: Sí _____ No _____ Pagada por la compañía _____

Revisión de crédito: Sí _____ No _____ Pagada por la compañía _____

Revisión de antecedentes criminales: Sí _____ No _____ Pagada por la compañía _____

Trabajo con apoyo: _____ Contratación directa: _____

Requisitos del trabajo

Preparatoria (High School)/ GED: Sí _____ No _____ Edad mínima: _____

Mecanografía (palabras por minuto): _____

Pulsaciones del teclado: _____ Cargar: _____ Licencia de manejar: Sí _____ No _____

Se requiere carro: Sí _____ No _____

Software: _____

Otra capacitación o aptitudes: _____

Compensación y beneficios

Sueldo de contratación: _____ Índice de tarifa: _____ Aumento de sueldo: _____

Bonificaciones: _____ Turno: Sí _____ No _____ \$ _____ Desempeño: Sí _____ No _____

Sueldo pagado: Semanalmente _____ Cada dos semanas _____ Quincenalmente _____

Mensualmente _____

Seguro médico: Sí _____ No _____ Costo básico: _____

Disponibilidad: _____ Individual: \$ _____ Por: _____

Proveedor: _____ Padre e hijo: \$ _____ Por: _____

401k: Sí _____ No _____ Disponibilidad: _____

Vacaciones: _____ Disponibilidad: _____

- **Involucre la compañía en el diseño del programa del centro.** Cuando diseñe un programa de desarrollo y colocación de trabajo, pida a los representantes de la compañía que le den sugerencias sobre cómo estructurar el programa para que cumpla con sus necesidades específicas. Por ejemplo, en respuesta a dicha solicitud, la Compañía de Pedidos por Correo ACME podría sugerir que la organización de colocación de empleo incorpore ciertos ejercicios de servicio al consumidor dentro de su programa de capacitación. El preparar una capacitación a la medida para ACME deberá preparar mejor a los participantes para un trabajo en la compañía y aumentará la probabilidad de recibir más oportunidades de trabajo.
- **Involucre a la compañía en la entrega del programa.** Invite a representantes de la compañía a dirigir sesiones de capacitación en el centro. Los representantes de la compañía podrían realizar sesiones técnicas, por ejemplo, un supervisor de un centro de llamadas puede conducir una sesión sobre cómo manejar clientes problemáticos. Otras sesiones podrían tocar temas más generales, por ejemplo, cómo entrevistarse con eficacia y cómo triunfar en las primeras semanas en el trabajo.
- **Coloque a los aprendices en prácticas con empleadores.** Colocar a los aprendices en una compañía en prácticas forja vínculos fuertes con la compañía. Al final de las prácticas de trabajo, los aprendices podrían retenerse como empleados regulares o estar listos para que se les coloque con otro empleador.

Administración del proceso de entrevista de trabajo

Después de recibir un pedido de trabajo, seleccione a los candidatos que reúnan los requisitos para la vacante. Haga esta selección comparando los currículos y los perfiles de las personas que buscan trabajo con las descripciones de trabajo. Después reúnase con los candidatos en persona. Algunas cuestiones que deben considerarse incluyen:

- ¿Coinciden las destrezas de trabajo necesarias con las de los candidatos?

- ¿Cumple la persona que busca trabajo los otros requisitos especiales (por ejemplo, tiene un diploma de preparatoria (high school), experiencia relacionada)?
- ¿Puede la persona que busca trabajo trabajar las horas programadas?
- ¿Puede llegar al lugar del empleo la persona que busca trabajo? ¿Tendrá problemas de transporte la persona que busca trabajo?
- ¿Está interesada la persona que busca trabajo en esa oportunidad?

Después de seleccionar a los candidatos para las entrevistas, reúnase con ellos para describir en detalle el puesto y ayudarlos a prepararse para la entrevista. Proporcioneles con todos los datos útiles acerca de la compañía o el gerente de recursos humanos. Por último, recuerde al candidato los siguientes requisitos de entrevista:

- Confirmar la ubicación de la entrevista y pedir instrucciones para llegar.
- Llegar a la entrevista 15 minutos antes.
- Vestir de manera adecuada para la entrevista.
- Pedir la tarjeta profesional al entrevistador.
- Avisar al entrevistador si desea el trabajo.
- Comunicarse con el planificador de trabajos después de la entrevista para evaluar su desempeño.
- Enviar una nota de agradecimiento al entrevistador después de la entrevista.

Dé al candidato un Resumen de Información de la Entrevista (Anexo 4). Esta hoja de resumen ofrece al candidato la información básica de la entrevista para evitar malos entendidos sobre la hora, el lugar, el sueldo, las horas de trabajo o el acceso al transporte público.

Por último, ofrezca al gerente de recursos humanos los nombres de los candidatos que serán entrevistados y las horas programadas para las entrevistas.

Anexo 4. Resumen de información de la entrevista

Nombre del solicitante: _____

Fecha y hora de la entrevista: _____

Compañía: _____

Puesto para el que se entrevista: _____

Sueldo: \$ _____

Programa de horas de trabajo: _____

Incluye fines de semana: Sí _____ No _____

Dirección de la compañía: _____

¿Hay servicio de transporte público disponible al lugar de trabajo? Sí _____ No _____

Si es así, es autobús o metro subterráneo:

Instrucciones: _____

Selección del mejor candidato para el trabajo

Inmediatamente después de la entrevista, el personal del centro deberá comunicarse con la persona que realizó la entrevista para determinar si la compañía está interesada en contratar o continuar el proceso de entrevistas con uno o más candidatos. Durante esta conversación, trate de obtener información sobre todos los candidatos.

Reúnase con los candidatos individualmente para obtener sus opiniones sobre la compañía, e infórmeles si se les ha ofrecido el trabajo. Para las personas a quienes se les ofrece trabajo, determine si los candidatos están interesados en el puesto.

Estas segundas evaluaciones ayudan a evitar que los candidatos acepten puestos que dejarán con rapidez debido a la falta de interés. Las segundas evaluaciones también son importantes para el programa de colocación ya que su reputación y credibilidad

dependen de su capacidad para colocar y retener a las personas en los trabajos.

También reúnanse con los candidatos que no reciben ofertas de trabajo para compartir la información de la compañía sobre sus entrevistas para que puedan aprender de sus experiencias al entrevistarse.

Preparación del candidato para el trabajo

Antes de que el candidato comience a trabajar, evalúe las siguientes áreas para garantizar que esté listo para comenzar a trabajar:

- Cuidado de niños
- Transporte
- Vivienda y servicios públicos
- Ropa
- Crédito
- Atención médica

Al realizar esta evaluación, el centro estará al tanto de cualquier dificultad que puedan tener los candidatos una vez que estén en el trabajo y estará preparado para ayudar si surgen problemas. El personal del centro también debe proporcionar servicios de seguimiento para garantizar que el residente se sienta a gusto en el nuevo nivel de empleo y ayudarlo a sobrellevar cualquier problema adicional que pueda ocurrir.

Expansión de las relaciones con los empleadores

Después de hacer las colocaciones iniciales de trabajo en varias compañías, el centro deberá expandir esas relaciones de manera que pueda recibir pedidos adicionales de trabajo de las compañías. Algunas maneras para expandir los vínculos del empleador incluyen:

- Proporcionar servicios de seguimiento.
- Involucrar a los negocios en distintos aspectos de los programas del centro. Simplemente invitar a los negocios a visitar o recorrer la organización

de colocación de trabajo podría reforzar esos vínculos.

- Organizar ceremonias cuando el centro puede reconocer formalmente el apoyo y la dedicación de la compañía a la comunidad.
- Invitar a un periodista o una cuadrilla de televisión (con la aprobación previa) para entrevistar al trabajador y al director de recursos humanos en una compañía líder de manera que la compañía reciba buena publicidad.

Establecer relaciones eficaces con negocios y después traducirlas en oportunidades de trabajo es el motor de un programa eficaz de empleo. Al establecer estas relaciones, los centros de Redes de Vecindarios pueden identificar las vacantes de trabajo y aparear a los residentes con el empleo. Los centros pueden también ofrecer un importante apoyo proactivo de seguimiento para las colocaciones y los empleadores. Dicho apoyo es esencial para la retención a largo plazo y el éxito definitivo de un programa de empleo.

Programas de avance y crecimiento profesional

El éxito definitivo de la reforma de bienestar público y la asistencia de empleo para las personas que tienen destrezas o historial mínimo de trabajo no se determinará por el número de personas que encuentran trabajos de nivel básico, sino cuántos de estos trabajos conducirán a carreras y la autosuficiencia. Las estrategias que combinan educación y capacitación de destrezas de trabajo con empleos ofrecen el método más eficaz para dar a los trabajadores nuevos las herramientas que necesitan para ascender la escalera profesional y lograr una superación.

Los centros de Redes de Vecindarios pueden jugar un papel clave en estas labores al enfatizar a los empleadores los beneficios que ofrecerá a sus trabajadores la capacitación adicional. Los centros también pueden promover la capacitación en el trabajo al establecer una relación formal de remisión y contratación con compañías específicas a cambio de oportunidades de avance profesional y capacitación.

Los centros de Redes de Vecindarios también pueden ayudar a los residentes, al personal del centro y a los socios locales a identificar y conectar a compañías individuales, industrias y ocupaciones específicas que ofrezcan oportunidades e incentivos de avance profesional.

Proporción de guía profesional durante la fase de búsqueda de empleo

Los asuntos de crecimiento y avance profesional deben tratarse durante la fase de búsqueda de trabajo de la transición del residente al lugar de trabajo. Los centros de Redes de Vecindarios deben exhortar a los planificadores de trabajos y los administradores de casos para ser selectivos cuando remitan a los residentes a compañías para entrevistas de trabajo. Aunque las decisiones acerca de las remisiones

de trabajo deben basarse en la disponibilidad, el sueldo y los beneficios de trabajo, las oportunidades de avance profesional también deben tomarse en cuenta.

Algunas preguntas que deben hacerse a un empleador incluyen:

- ¿Existe acceso para los trabajadores a la educación y capacitación in situ o fuera del trabajo?
- ¿Se les ofrece a los empleados nuevos reembolso de matrícula, tiempo libre con sueldo, bonificaciones u otros incentivos para obtener capacitación adicional?
- ¿Se ofrece capacitación in situ de destrezas vocacionales avanzadas, GED o inglés como segundo idioma?
- ¿Existe un programa formal de aumentos de sueldo y asensos para los empleados basados en evaluaciones regulares de desempeño?

El personal del centro de Redes de Vecindarios deberá remitir a los residentes a los empleadores locales que ofrezcan oportunidades de avance profesional. Si los empleadores no ofrecen esas opciones, el personal del centro deberá explicar los beneficios del aumento de productividad y retención que ocurren cuando se proporciona capacitación a los empleados de nivel básico.

La importancia de las microempresas

- Los empleos por cuenta propia y las microempresas son actividades importantes generadoras de ingreso en las áreas rurales y urbanas.
- Crear y mantener las oportunidades empresariales es una estrategia importante de desarrollo para las comunidades y los vecindarios desfavorecidos.
- Las oportunidades de trabajo por cuenta propia y microempresariales pueden ser especialmente importantes para los empresarios no tradicionales, incluyendo mujeres, minorías, personas de bajos ingresos y trabajadores desplazados o sobreclificados para los empleos que realizan.
- El sector de las microempresas brinda una importante red de seguridad que hace a las comunidades más confiables y viables.

Uso de empleos de transición como herramienta de desarrollo profesional para las personas difíciles de colocar

La experiencia de trabajo en la comunidad, el empleo subsidiado y la colocación de empleo temporal por agencias son estrategias de desarrollo profesional para personas con múltiples obstáculos para un empleo. Estas colocaciones son especialmente eficaces cuando se combinan con educación y capacitación. Cuando se ofrece en un entorno de trabajo con apoyo de un mentor, este tipo de trabajo puede motivar a las personas y darles la confianza que necesitan

para hacer una transición exitosa al empleo y la autosuficiencia.

Para ayudar el desarrollo profesional, el personal de los centros de Redes de Vecindarios deberá:

- **Usar proveedores sin fines de lucro y grupos del sector público como recurso de información.** El personal deberá colaborar con una de esas organizaciones para identificar las opciones de empleo subsidiado más eficaces ya sea en el sector público como en el sector privado locales. Las agencias de gobierno y las organizaciones de negocios locales con frecuencia tienen trabajos de servicio comunitario para personas desfavorecidas. Busque oportunidades que ayudarán a los residentes a desarrollar destrezas mercadeables de trabajo.
- **Considerar el uso de agencias temporales como proveedores de capacitación y colocación.** Cada vez más, las agencias temporales ofrecen un buen trampolín al lugar de trabajo para los trabajadores nuevos con destrezas o experiencia de trabajo limitadas. El trabajo temporal con frecuencia es la mejor manera para que las personas que buscan trabajo, y tienen problemas previos de empleo, forjen destrezas transferibles, establezcan un historial de trabajo sostenido y obtengan buenas referencias de trabajo.
- **Garantizar que el trabajo cumpla con las normas del empleador.** Antes de remitir a los residentes a trabajos, los centros deberán verificar que el trabajo específico que se realizará sea esencial para las ganancias de la compañía y no tareas marginales o de innecesarias. Consulte con la agencia local de beneficencia pública para asegurarse de que las actividades de trabajo cumplan con los requisitos estatales bajo las reglas de TANF.
- **Usar trabajos de transición para promover la calidad de vida de la comunidad.** Cuando explore trabajos de servicio en la comunidad para los residentes, considere proyectos que ofrezcan a los participantes destrezas mercadeables además de permitirles desempeñar trabajos que mejoren la comunidad local. Las opciones podrían incluir

aumentar la capacidad de los centros locales de cuidado infantil y de los programas para jóvenes o cuidado de personas mayores.

- **Garantizar que los trabajos combinen la adquisición de destrezas con educación y orientación de carrera.** Luche para mejorar la calidad de los empleos de transición exhortando a las compañías a proporcionar a los empleados orientación de carrera, instrucción relacionada con el trabajo, credenciales de educación y créditos para los cursos de educación postsecundaria.

Selección de industrias, empleadores y ocupaciones que ofrezcan el mejor crecimiento profesional

Para ayudar a los residentes a hacer una transición exitosa al empleo y comenzar bien su carrera, identifique los trabajos y los empleadores locales más prometedores. Varias fuentes locales proporcionan este tipo de información del mercado laboral. Primero, recopile los datos y después informe a los residentes. Para hacer esto:

- **Evalúe las compañías y las industrias.** Para evaluar a las industrias, las ocupaciones y los empleadores para obtener el mejor crecimiento profesional, investigue lo siguiente:
 - El número de trabajos de nivel básico que se ocupan anualmente, después determine si el número ha aumentado o disminuido en los últimos tres años. Una reducción importante podría significar que la compañía está eliminando esos trabajos.
 - La tasa de retención de trabajadores nuevos a los 6 y a los 12 meses. Compare la tasa de retención de la compañía con otras compañías de la misma industria. La alta retención es una buena señal, la baja retención podría significar que no es un gran lugar para trabajar.
 - El sueldo inicial, los beneficios, el reembolso de matrícula y las oportunidades para que se ascienda a los trabajadores nuevos.

- La disponibilidad de la capacitación avanzada in situ para los trabajadores que ya ocupan cargos.

Las fuentes de estos datos incluyen la junta WIB, la Cámara de Comercio o la organización comercial locales, el Departamento de Trabajo estatal, o una escuela de negocios o departamento local de una universidad o centro educativo.

- **Enfóquese en las industrias que obtengan marcas altas en la evaluación.** Las industrias identificadas en la mayoría de los datos nacionales del mercado laboral como que tendrán el mayor crecimiento de trabajo en la próxima década incluyen la de atención médica, tecnología de la información, hospitalidad/entretenimiento/turismo, ventas al por menor (incluyendo ventas en las tiendas y en centros de llamadas/ventas remotas) y administración/trastienda. El crecimiento de las industrias variará por región.
- **Forme asociaciones con sindicatos locales o empleadores grandes.** Los sindicatos generalmente tienen vínculos con compañías que tienen muchos trabajos que no son técnicos y ofrecen los mejores beneficios y potencial de crecimiento profesional. Los centros de Redes de Vecindarios deberán considerar también comunicarse con un empleador grande local que tenga un gran número de trabajos de nivel básico disponibles y tenga problemas para ocuparlos.
- **Identifique y establezca programas centrados en la colocación de empleos.** Una buena práctica ampliamente usada para enlazar a los trabajadores con pocas destrezas con buenos trabajos y avance profesional es mediante un acuerdo entre un proveedor único con un empleador grande. Los centros de Redes de Vecindarios serán responsables de remitir un número constante de trabajadores listos para trabajar a cambio de un compromiso de parte del empleador de proporcionar capacitación de destrezas avanzadas y oportunidades profesionales.

Mercadeo de los beneficios de proporcionar educación y capacitación in situ a los empleadores

En conversaciones con los empleadores locales, los centros de Redes de Vecindarios deberán indicar que proporcionar capacitación avanzada y oportunidades de avance profesional a los trabajadores nuevos es benéfico para los dos, tanto para el empleador como para el empleado.

Éstos son algunos de los beneficios:

- **Las oportunidades de avance profesional ofrecen un incentivo de retención.** Las investigaciones entre los clientes que van de la beneficencia pública al trabajo indica que las compañías que proporcionan capacitación y oportunidades de carrera aumentan la tasa de retención a un nivel tan alto o más alto que las compañías que contratan a empleados de nivel básico que no tienen obstáculos para el empleo.
- **Los trabajadores nuevos con destrezas mejoradas ofrecen más productividad y utilidades para la compañía.** Los centros de Redes de Vecindarios deberán recordar a los empleadores pequeños este dato. Con frecuencia, las compañías pequeñas se enfocan en los costos iniciales de la capacitación y no toman en cuenta los resultados. Al aumentar las destrezas de los empleados de nivel básico, los negocios pueden ascender a los trabajadores a puestos de más responsabilidad, de esa manera creando vacantes nuevas al nivel básico. Esto brinda crecimiento a la compañía, lo cual es el objetivo de cada negocio pequeño.

Motivación de empleadores para que promuevan el aprendizaje dentro y fuera del lugar de trabajo

Los empleadores pequeños y medianos con frecuencia se muestran renuentes a proporcionar capacitación y educación para los trabajadores in situ por los costos de desembolso, la pérdida de tiempo del

personal y el tiempo que se detiene la producción. Para superar estos problemas, los centros de Redes de Vecindarios pueden proporcionar a los negocios fuentes de capacitación y servicios de apoyo gratuitos in situ para los trabajadores que desean continuar su educación. Para hacer esto:

- **Identifique las organizaciones locales que proporcionan capacitación en el lugar de trabajo.** Consulte el grupo local de servicios de alfabetización para adultos y las clases de educación continua que ofrece el sistema de escuelas. Estos grupos generalmente ofrecen clases gratuitas para el GED (diploma de equivalencia general), ESL (inglés como segundo idioma) y clases de servicio al cliente en el lugar de trabajo. Los proveedores de servicio también ofrecen varios programas de capacitación para adquisición de destrezas a los trabajadores desfavorecidos y personas que reciben beneficencia pública que estén haciendo la transición a un empleo.
- **Identifique los servicios de apoyo para los trabajadores nuevos que desean tomar clases después de las horas hábiles.** El cuidado infantil y el transporte son los obstáculos más comunes que evitan que los trabajadores nuevos mejoren sus destrezas y continúen su educación. Las agencias del sector público con frecuencia ofrecen vales para transporte público o camionetas para las personas con ingreso bajo o desempleadas que desean continuar su educación por la noche o en los fines de semana.
- **Ofrezca a los empleadores información acerca de las Cuentas de Desarrollo Individual (IDA).** Éste es un programa federal y estatal diseñado para ayudar a los trabajadores de ingreso bajo a separar fondos que el empleador complementará con una aportación paralela para financiar la educación o capacitación adicional. Varios estados permiten que las personas que reciben TANF establezcan cuentas IDA. Para obtener más información, comuníquese con la oficina local del Departamento de Trabajo de Estados Unidos.
- **Exhorte a los empleadores a usar un sistema de categorización de trabajo para los empleados**

nuevos. Un método altamente eficaz para determinar el tipo de adiestramiento que necesitan los trabajadores de nivel básico para ascender es un sistema de evaluación de destrezas que identifica las aptitudes básicas.

Identificación de financiamiento gubernamental para permitirles a las compañías proporcionar capacitación para empleados nuevos

Los empleadores pequeños y medianos son más propensos a proporcionar capacitación a los empleados de nivel básico si pueden sufragar algunos de los costos. Los centros de Redes de Vecindarios pueden proporcionar a los empleadores este tipo de información:

- **Fondos federales y estatales de capacitación disponibles para los empleadores.** Consulte al Departamento de Trabajo local o estatal o el Departamento de Desarrollo Económico en relación a los programas de reembolso para la capacitación de trabajadores de ingreso bajo o desfavorecidos.
- **Programas estatales a la medida de capacitación para trabajadores que ya ocupan cargos.** La mayoría de los estados tienen programas personalizados de capacitación para cumplir con las necesidades de empresas o industrias específicas. Estos programas generalmente fijan aportaciones a razón de 50/50 por parte del estado y el empleador. Estos programas tienen la intención de ayudar a los negocios nuevos o en expansión para permanecer competitivos al desarrollar las destrezas de los trabajadores recién contratados o mejorar las destrezas de los trabajadores que ya ocupan cargos.
- **Explore la posibilidad de programas de capacitación de un consorcio de una industria específica.** Existen colaboraciones públicas y privadas que establecen programas de capacitación específicos para proporcionar a los trabajadores las destrezas requeridas para cumplir con el trabajo específico necesario dentro de una industria local. Los ejemplos pueden incluir una industria

bancaria local que establece un programa genérico de capacitación de cajeros bancarios o las industrias hoteleras o de ventas al detalle con centros de llamadas de servicio al cliente que colaboran para establecer un centro de capacitación.

Exhortación a los estados y las municipalidades locales para que promuevan el avance profesional a los empleadores

Las municipalidades locales y estatales necesitan preparar estrategias que exhorten a los empleadores para proporcionar educación y capacitación in situ para ayudar a los trabajadores nuevos a obtener las destrezas mercadeables que necesitan para aumentar sus ingresos y más tarde llegar a la autosuficiencia. El personal del centro de Redes de Vecindarios deberá tratar de facilitar conversaciones con los funcionarios estatales y locales sobre proporcionar incentivos a los empleadores que ofrecen capacitación adicional de actualización para los trabajadores que ya ocupan cargos. Los asuntos que deben tratarse con estos funcionarios incluyen:

- **Cambio del diseño de los programas de desarrollo de destrezas de trabajo.** Los residentes con múltiples obstáculos para obtener empleo necesitan una cantidad considerable de capacitación previa al empleo y experiencia de trabajo de transición antes de transferirse a un trabajo permanente. Colocar a estos clientes antes de que estén listos para sobrellevar las presiones profesionales y personales de un trabajo, con frecuencia termina mal, ya que ellos renuncian o los despiden, y los resultados de la experiencia son una disminución de autoestima y falta de motivación para mejorar la situación.
- **Garantía de que la capacitación previa al empleo esté enlazada a la capacitación posterior a la colocación.** Establezca capacitación y enlaces de trabajo con los empleadores locales para proporcionarles una fuente confiable de trabajadores de nivel básico a cambio del compromiso de que los centros proporcionen la capacitación continua

después de que se contrate a los trabajadores y hayan demostrado una ética sólida de trabajo.

- **Establezca un acuerdo de primera fuente con los empleadores.** Los acuerdos de primera fuente implican a los empleadores que se beneficiarían de un Subsidio Global para el Desarrollo Comunitario (Community Development Block Grant), fondos de vivienda pública o fondos públicos. Bajo estos acuerdos, los empleadores que reciben este tipo de financiamiento acuerdan dar preferencia de contratación a los residentes locales que deseen trabajar. Los acuerdos también ofrecen a los empleadores un sistema confiable y económico para encontrar empleados de calidad. Debe exhortarse a los funcionarios del gobierno a tratar el asunto de proporcionar capacitación in situ para los trabajadores nuevos.

Todos estos programas de enlace de empleo tienen algunas características en común, incluyendo:

- Ofrecer incentivos, tales como préstamos a bajo costo, disminuciones fiscales y variancias de zonificación, como métodos para exhortar a los empleadores a establecer preferencias de contratación.
- Suministrar proveedores de la comunidad con acceso oportuno a las oportunidades de trabajo para sus clientes.
- Preparar acuerdos entre los proveedores de la comunidad y los empleadores para establecer mecanismos formales para investigar, remitir y colocar a los candidatos de trabajo y proporcionar capacitación posterior a la contratación.

Motivación para que las personas que buscan empleo sean más sabias a la hora de cambiar de empleo

Los centros de Redes de Vecindarios deberán instar a los residentes a aprender cómo aplicar sus destrezas en todas las industrias y ocupaciones de manera que puedan tomar mejores decisiones y mejorar las oportunidades para avanzar profesionalmente. A continuación hay algunas sugerencias:

- **Proporcione seminarios y talleres de trabajo sobre cómo hacer un cambio eficaz de trabajo.** Los trabajadores de nivel básico y de bajos ingresos con frecuencia carecen de información sobre cómo usar sus destrezas para encontrar mejores trabajos en industrias que ofrezcan avance profesional. Si el presupuesto lo permite, los centros de Redes de Vecindarios deben invitar a expertos en empleo para informar a los residentes cómo sacar el mejor provecho de sus destrezas de trabajo para obtener un mejor empleo. Otra opción es comunicarse con compañías locales de búsqueda de empleo para ver si pueden proporcionar seminarios pro bono para los residentes.
- **Establecer salones de recursos para los residentes que busquen empleos nuevos.** Este tipo de apoyo es crucial para los residentes que buscan mejores datos de trabajos e industrias que ofrecen capacitación avanzada y crecimiento profesional. Los centros de Redes de Vecindarios deben tener por lo menos una computadora conectada a Internet dedicada a la búsqueda de trabajo.
- **Proporcione administración intensiva de casos sobre los cambios de trabajo.** Los trabajadores nuevos con frecuencia se sienten inseguros de cuándo cambiar de trabajo. Los centros de Redes de Vecindarios pueden proporcionar valiosos consejos teniendo charlas y talleres de trabajo que recomiendan a los residentes cuándo buscar trabajo nuevo. Los puntos que deben enfatizarse incluyen:
 - La importancia que tiene adquirir destrezas sobre el sueldo. Cuando comienzan, los trabajadores nuevos deben dar mayor importancia a una compañía que ofrezca capacitación constante de mejoramiento de destrezas y menos importancia a los sueldos iniciales. Cuando los empleadores contratan, dan más importancia a las destrezas del candidato que al sueldo previo. El avance profesional futuro también se basa más en lo que la persona sabe que en lo que gana.

Consideraciones importantes

- El centro y las personas tendrán el potencial para ganar dinero.
- El centro debe preparar un sistema de reparto de utilidades.
- El centro necesitará preparar un plan comercial que incluya un resumen del ingreso y los gastos calculados y un marco de tiempo para las utilidades anticipadas.
- Es probable que el centro necesite equipo nuevo y el software más actualizado para poder ser competitivo.

- Brincar de trabajo en trabajo causa una impresión negativa. Otra razón para evitar el cambio frecuente de trabajo es lo parchado del historial de trabajo que causa. Los empleadores buscan confiabilidad y estabilidad cuando contratan. Alguien que cambia de trabajo cada 3 meses, independientemente de la razón, causa una impresión negativa.
- Establecimiento de objetivos de carrera a largo plazo y estrategias para lograrlos. Los trabajadores nuevos necesitan entender las reglas del camino al progreso, independientemente de dónde trabajen. Infórmeles sobre temas comunes para progresar. He aquí algunos temas comunes que puede tomar en cuenta un residente mientras trabaja en el crecimiento y el progreso profesional:
 - Identificar un objetivo de carrera y una fecha para lograrlo.
 - Desempeñar deberes actuales lo mejor que pueda.
 - Encontrar un menor profesional fuerte dentro de la compañía y pedir a esa persona consejos para obtener los objetivos de carrera.

- Demostrar la capacidad para desempeñar los deberes del puesto al cual desea que lo asciendan.
- Ofrecerse como voluntario para realizar asignaciones adicionales cada vez que haya oportunidad.
- Siempre desempeñar primero las prioridades del jefe.

- **Proporcione mentores expertos externos a los residentes.** Invite a representantes con experiencia en ocupaciones o industrias para que hablen con los residentes. Varias organizaciones de negocios, como SCORE, tienen ejecutivos actuales o antiguos de negocios disponibles para hablar con grupos acerca del desarrollo profesional. Pida al residente que ha logrado tener éxito o reconocimiento de una industria en particular que hable con los residentes.

Ayudar a los residentes a obtener y mantener un empleo es el objetivo y recompensa principales de los centros de Redes de Vecindarios que deseen invertir en la preparación de un programa holístico de preparación para trabajos. Mediante educación integral, orientación y asociaciones con negocios locales y programas relacionados, los centros de Redes de Vecindarios pueden causar un efecto positivo duradero en el futuro de los residentes.

Microempresas y Redes de Vecindarios

Las microempresas son una fuente potencial e importante de ingreso para los residentes de viviendas aseguradas o patrocinadas por HUD. En estas comunidades ya hay mucha actividad empresarial. Los residentes se pagan unos a otros por cuidar a los niños, cortar el cabello entre ellos o reparar televisiones. Mucha de esta actividad es informal, de tiempo parcial o desde el hogar. Muchos de estos empresarios incluso no se consideran como tales. Con apoyo específico, los centros de Redes de Vecindarios pueden ayudar a estos empresarios a identificar oportunidades nuevas de mercado, usar

tecnología para administrar sus negocios y aumentar su ingreso.

Todos los empresarios enfrentan obstáculos importantes similares al comenzar sus negocios. Para las personas con ingresos bajos, los obstáculos son incluso mayores. No sólo tienen que luchar con los obstáculos tradicionales, sino que deben superar el aislamiento físico y social que los rodea. Los centros de Redes de Vecindarios puede ayudar de dos maneras: enlazando a estos empresarios con mercados y servicios externos al complejo de vivienda y proporcionando un entorno de apoyo en el cual los propietarios de negocios pequeños puedan obtener consejos, asistencia técnica y la capacidad de conectarse entre ellos mismos.

Durante la última década, surgieron muchos programas de apoyo para microempresas en todo el país. La mayoría proporciona una combinación de ayuda técnica y préstamos y subsidios destinados a ayudar a los empresarios de ingreso bajo a comenzar y expandir sus negocios. Estos programas son una fuente valiosa para los centros de Redes de Vecindarios que buscan apoyar a las microempresas.

Las microempresas: Ayuda a los residentes para que trabajen por su cuenta

Por definición, las microempresas tienen cinco empleados o menos, incluyendo al propietario. Generalmente son negocios de una sola persona o familiares y requieren menos de \$35,000 para comenzar. Las microempresas tienden a tener poco acceso a préstamos bancarios debido a su tamaño pequeño y falta de garantías o experiencia. La mayoría no puede costear el pago de consejo profesional o espacio de oficina. Algunas microempresas crecen hasta llegar a ser negocios pequeños, pero muchos se quedan como operaciones pequeñas o de tiempo parcial. Las microempresas generalmente se encuentran en una de tres categorías:

- **Negocios de dinero en efectivo o con capital generador.** Estas microempresas aumentan otra

fuente de ingreso del hogar. Generalmente tienen una contabilidad muy simple de entrada y salida y con frecuencia son informales. El empresario generalmente participa en varias actividades distintas, comúnmente con actividades de temporada o esporádicas. Muchos empresarios de esta categoría no se ven a sí mismos como propietarios de negocios pequeños.

Por ejemplo: Una mujer con dos hijos que gana un ingreso adicional haciendo manicuras y cortes de cabello en su apartamento.

- **Trabajo por cuenta propia.** Estas personas generan todo su ingreso de sus negocios. El producto o servicio generalmente está más definido que el negocio de dinero en efectivo o con capital

Mercadeo exitoso por Internet

Un fabricante de féretros de Virginia estaba vendiendo aproximadamente cuatro féretros de madera de pino, hechos a mano al mes. Entonces decidió anunciarse en Internet. Durante la primera semana, recibió 1,000 pedidos, en parte fue porque sus féretros eran más baratos que sus competidores y de buena calidad. Después del período inicial de pánico, identificó subcontratistas para que le ayudaran a completar los pedidos. Una mejor planificación preliminar e investigación de mercado lo hubiera preparado para el aumento de la producción.

Una mujer de Carolina del Norte tenía un pequeño negocio de manualidades en su casa, vendía sillas para niños con respaldo de lona. Ella puso su negocio en el sistema Civicnet y recibió una propuesta de 7,000 artículos de un vendedor al por mayor. Con la ayuda de su asesor local de pequeños negocios, preparó una buena oferta usando subcontratistas para producir las partes. Sin el asesor local, ella no hubiera sabido cómo preparar la oferta o cómo aumentar su producción a un volumen tan alto.

generador, y el proceso de llevar cuenta de los registros y la contabilidad son más formales. Las personas que trabajan por su cuenta tal vez no estén inscritas con ningún cuerpo oficial.

Por ejemplo: Un hombre que se gana la vida reparando electrodomésticos.

- **Negocios pequeños.** Estos negocios tienen empleados y pueden ofrecer una variedad de productos y servicios. Tienen sistemas formales de contabilidad, aunque no siempre están computarizados y pueden ser bastante básicos.

Por ejemplo: Una compañía de servicio de banquetes que emplea a un chofer y meseros.

Aunque los tres tipos de negocios existen en las viviendas aseguradas y patrocinadas por HUD, la mayoría de las empresas son de personas que trabajan por su cuenta desde el hogar y ofrecen servicios específicos. El sector de servicio es atractivo porque requiere poco capital para comenzar. Muchas microempresas con bajo ingreso combinan sus negocios con otras actividades, tales como un empleo o cuidado infantil. En un estudio de 405 microempresas, casi la mitad dependía de otras fuentes de ingreso aparte del negocio. De esta muestra:

- el 78 por ciento de los empresarios eran mujeres.
- el 68 por ciento eran de un grupo étnico o racial minoritario.
- el 47 por ciento tenía ventas mensuales brutas menores de \$1,000.

El apoyar a las microempresas se ha convertido en una estrategia ampliamente reconocida para tratar la pobreza, el desempleo y el deterioro de la comunidad. La Asociación para Oportunidades Empresariales (Association for Enterprise Opportunity, AEO), la asociación comercial de programas microempresariales de Estados Unidos, informó que en 2003 existían 29 millones de microempresas en Estados Unidos. La AEO también informó que en 2002 estas empresas reunidas emplearon a un total de más de 28 millones de personas. Los programas tienden a ser pequeños, la mitad de ellos prestan servicio a menos de 100

clientes al año. Cada mes, empiezan programas nuevos. Los programas reconocen que la mayoría de las personas tienen la capacidad fundamental de aplicar sus talentos, creatividad y arduo trabajo para mejorar sus vidas. Al apoyar a las microempresas, los centros de Redes de Vecindarios pueden dar a las personas una mano para forjar su propio camino para salir de la pobreza, en lugar de mantenerlos dependiendo del apoyo de otros.

Los desafíos que enfrentan las microempresas

Las microempresas compiten en un mercado competitivo y complejo. Para triunfar, deben vencer desafíos en cuatro categorías generales:

- Información y acceso al mercadeo.
- Conocimientos y acceso sobre financiamiento.
- Labores de administración.
- Apoyo moral y establecimiento de una red de contactos.

Información y acceso al mercadeo

Para crecer, las microempresas necesitan identificar las oportunidades de mercado externas a su comunidad inmediata. Esto es especialmente importante para las empresas en viviendas de ingresos bajos porque sus mercados locales, por definición, tienen poco poder adquisitivo. Esas empresas necesitan información acerca de clientes potenciales y ayuda para conectarse con ellos.

Los ejemplos específicos de las necesidades de mercadeo de las microempresas en las viviendas subsidiadas por HUD incluyen:

- **Medir la demanda de productos nuevos o existentes.** Los microempresarios necesitan conocer a sus clientes y a sus competidores.
- **Determinar el precio de los productos y los servicios.** La determinación inadecuada de precios es una de las principales razones del fracaso de un negocio. Las microempresas con frecuencia establecen los precios sin un entendimiento

completo de todos los costos indirectos y sin una clara idea de la sensibilidad al precio de sus mercados. Esto puede causar que se establezcan precios demasiado altos y se pierdan clientes o, con más frecuencia, precios demasiado bajos y se enfrenten a pérdidas.

- **Identificar clientes y sistemas de distribución.** Los empresarios de ingresos bajos con frecuencia no tienen las redes profesionales ni personales en las que se apoyan los empresarios más ricos para desarrollar los mercados. Esto quiere decir que sus negocios tienen mercados limitados y no llegan a alcanzar todo su potencial. La mayoría de los negocios muy pequeños también son menos capaces de negociar transporte barato o los mejores precios al por mayor debido a que son productores de escala muy pequeña.
- **Negociar contratos y estructurar propuestas de proyectos.** Una vez que la microempresa identifica a clientes potenciales, no siempre están seguras del lenguaje comercial adecuado que deben usar en las propuestas de proyectos.
- **Preparar folletos y volantes de mercadeo.** Las microempresas tienen dificultades para dar publicidad a sus servicios. Generalmente no tienen acceso a editoriales de escritorio y con frecuencia no están seguras de cómo deben verse los materiales de mercadeo.

Conocimientos y acceso al financiamiento

La mayoría de las microempresas podría no ser capaz de tener acceso al crédito del sistema financiero formal, es decir, de bancos, crédito a consumidores y tarjetas de crédito, porque no tienen garantías o tienen un historial crediticio deficiente o carecen de historial de crédito. Muchas tienen dificultades para presentar las ideas de sus negocios a los bancos, los cuales típicamente requieren que los prestatarios muestren un historial de pago de sus deudas de tarjetas de crédito, hipotecas y otros tipos de préstamos para demostrar que son un riesgo confiable. Muchas personas de ingresos bajos nunca han tenido acceso a tarjetas de crédito y nunca han sido propietarios de sus propias viviendas. Otras tienen

problemas realizando los pagos de tarjetas de crédito. Muchas de ellas no tienen relación de ningún tipo con los bancos y realizan todas sus operaciones en efectivo. Con frecuencia, tienen pocos ahorros o no los tienen para solventar las bajas del negocio o los problemas personales.

Las microempresas generalmente reúnen capital de los miembros de la familia o cuando es posible, mediante tarjetas de crédito. El uso de tarjetas de crédito para financiar las operaciones del negocio con frecuencia causa que los empresarios de ingresos bajos se metan en problemas graves de dinero. Los empresarios en viviendas subsidiadas podrían ni siquiera tener acceso a esos medios informales.

Las instituciones financieras de desarrollo de la comunidad y los fondos de préstamos para microempresas han surgido para financiar a los microempresarios. Un beneficio de dichas iniciativas es que también proveen ayuda técnica práctica. Muchos programas incluyen a los empresarios de ingresos más bajos entre su base objetiva de clientes. Sin embargo, el aislamiento geográfico y social de muchas comunidades de viviendas subsidiadas ha dificultado que dichos programas lleguen bien a los residentes.

Labores de administración

Los empresarios nuevos con frecuencia no tienen las destrezas básicas ni los mecanismos de control para operar un negocio exitoso. Entre las limitaciones más comunes están:

- **La creación de un sistema básico para llevar cuenta de los registros.** Muchos microempresarios nuevos no separan los costos de su negocio de los costos de la casa. Para que un negocio crezca, el propietario debe determinar con precisión los costos que implica proporcionar el servicio. De otra forma, no podrá cobrar el servicio de manera correcta. Sin un sistema básico para llevar cuenta de los registros, la actividad del negocio permanecerá casual y probablemente no ganará lo suficiente para sostener al empresario.

Por ejemplo: Una mujer que confecciona y vende ropa de bebé no mantiene ningún registro del

dinero que gana. Cuando uno de sus hijos se enferma, ella gasta todo su dinero en medicamentos. Por lo tanto, no tiene los fondos para comprar tela para coser más ropa de bebé y no puede surtir los pedidos que ya tiene.

- **Producir una proyección de flujo de dinero mensual o regular y estados financieros.** Una vez que se establece un sistema básico para llevar cuenta de los registros, el empresario necesita considerar la planificación financiera. Muchas microempresas forjan estrategias a corto plazo, lo cual debilita el futuro de sus negocios. La mujer que cose ropa de bebé podría haber evitado el problema si hubiera planeado las necesidades futuras de dinero y separado una reserva en ahorros para mantenerla cuando surgen problemas inesperados. Para tener acceso a financiamiento de crédito de uno de los muchos programas de apoyo de microempresas, las microempresas tienen que mostrar sus estados financieros.
- **Consejo legal y fiscal.** Los microempresarios tienden a comenzar sin inscribir legalmente sus negocios. La mayoría se sienten intimidados con la complejidad del proceso de inscripción y temen los costos relacionados. Sin embargo, a medida que sus negocios crecen, en realidad ellos se benefician con la inscripción porque pueden hacer sus ventas más abiertamente o calificar para subsidios de apoyo de negocios.

Apoyo moral y establecimiento de una red de contactos

El trabajo por cuenta propia puede ser una empresa muy solitaria. Todos los empresarios necesitan apoyo moral y una junta cordial cerca en ocasiones. Algunos se benefician grandemente con una junta asesora informal o con consultas periódicas con propietarios de negocios con experiencia. Para los residentes de viviendas subsidiadas, los obstáculos comunes incluyen:

- La falta de conocimiento y acceso a recursos existentes debido a la distancia, por no estar bien informados o por no tener un grupo de compañeros de empresarios similares.

- El temor a que se descubra la actividad comercial informal y la falta de confianza sobre cómo abordar al gobierno local o a los proveedores potenciales y los mercados externos al proyecto de vivienda.
- La falta de experiencia en el lenguaje comercial y en la presentación personal, hasta el nivel más básico tal como usar un atuendo profesional, realizar una negociación sobre precios o la presentación de una solicitud de préstamo.
- Los desafíos diarios tales como el acceso a cuidado infantil confiable, transporte y servicios de negocios, espacio de trabajo y administración de tiempo.

Componentes clave de un programa exitoso de apoyo a las microempresas

Los programas de apoyo a microempresas son muy diversos. Algunos se enfocan en un grupo particular de empresarios, tales como inmigrantes, mujeres o personas que reciben beneficencia pública. Algunos programas son locales, mientras que otros se encuentran en todo el país. La mayoría ofrece una combinación de capacitación comercial y acceso a capital. Un número cada vez mayor de programas ha experimentado con maneras de ayudar a las microempresas a tener acceso a mercados y reunir ahorros y activos.

Características de programas eficaces para las microempresas

Los mejores programas de apoyo a microempresas de manera regular cuentan con la mayoría de lo siguiente:

- **Alcance a una sección objetiva.** Para tener éxito, el programa de apoyo a microempresas primero debe alcanzar su sección objetiva. Este principio sencillo en realidad es algo complicado cuando la microempresa está ubicada en viviendas subsidiadas porque los operadores con frecuencia se muestran muy renuentes a exponer a la luz su negocio. Por lo tanto, el programa debe hacer un esfuerzo especial para crear una atmósfera cálida

y exhortar a los residentes a tener la confianza de acudir al programa para recibir ayuda.

Para los centros de Redes de Vecindarios que estén interesados en ayudar a las microempresas, quizás no sea suficiente ofrecer un menú de servicios de apoyo. Muchos empresarios simplemente no aprovecharán dicho apoyo sin un alcance proactivo. El centro necesita promover y mercadear activamente sus servicios de apoyo y sus recursos a las microempresas. Los directores de los centros deben evaluar las necesidades de los empresarios residentes antes de diseñar programas y realizar labores estratégicas de difusión para explicar por qué estos servicios son importantes.

- **Intercambio continuo de información.** Los mejores programas de microempresas buscan el intercambio continuo de información de parte de sus clientes. Para estar seguros que estén ofreciendo los servicios óptimos a los residentes, el personal del centro de Redes de Vecindarios debe hablar con las personas acerca de lo que hacen, qué servicios usan y necesitan, y cómo obtienen el acceso a los servicios en la actualidad tales como a computadoras, fax y copiadoras. Los residentes deben ayudar a conceptualizar y estructurar los servicios ofrecidos. Dicho proceso no sólo garantiza que los servicios de microempresas serán pertinentes sino que también derrumba el obstáculo de la falta de familiaridad. Una de las maneras más eficaces de hacer que los empresarios participen en un programa de apoyo es hacer que varios residentes campeones exhorten a otros a probar el servicio.
- **Funciones intermediarias.** Los buenos programas de microempresas con frecuencia enlazan a los empresarios con personas y redes que pueden proporcionar servicios adicionales para complementar el programa básico de apoyo. En Ohio, ACEnet se asoció con la Universidad de Ohio para manejar una red comunitaria en línea en la que los negocios podían listar sus servicios y acceder a información dentro y fuera de su propia comunidad.

Los centros de Redes de Vecindarios deben tratar arduamente de conseguir dichos enlaces. Si un servicio particular de microempresas se ofrece en otra institución cercana, generalmente lo mejor es cooperar en lugar de replicar esas actividades. Las asociaciones ofrecen los beneficios de expandir el horizonte y los contactos de los empresarios residentes, así como liberar a los recursos del centro de Redes de Vecindarios para concentrarse en proporcionar servicios que no estén disponibles en otros lugares.

- **Apoyo continuo.** Los programas de microempresas con las tasas más altas de supervivencia comercial generalmente utilizan ayuda técnica continua. Una vez que se emprende un negocio, el primer año puede ser turbulento y requiere reevaluación y reajuste constante, particularmente para los empresarios de ingresos más bajos.

Los centros de Redes de Vecindarios que desean apoyar a microempresas deben tener a alguien en el centro que esté familiarizado con los asuntos de negocios. Éste de preferencia deberá ser el director del centro, pero los voluntarios también pueden serlo si programan horas específicas para estar disponibles y proporcionar ayuda.

- **Establecimiento de redes.** Los buenos programas de microempresas se mantienen experimentando continuamente las maneras de permitir a los empresarios aprender de negocios más experimentados y entre ellos mismos.

Los centros de Redes de Vecindarios pueden servir como lugar de reunión para dichos grupos. Los directores de los centros podrían iniciar la formación de estos grupos. Podrían crearse grupos que comparten una necesidad común, tal como un curso de capacitación o un grupo interesado en ahorros, o un tipo similar de negocios, tal como de cuidado infantil, mantenimiento de edificios, o servicio de banquetes. El centro también podría actuar como punto de contacto para organizaciones externas que estén interesadas en llegar a estos grupos, tales como proveedores potenciales, clientes u organizaciones de capacitación.

Recursos adicionales

El Instituto Aspen publica el Directorio de Programas para Microempresas y otros documentos informativos. Visite el sitio de Internet (www.aspeninstitute.org) o llame al (202) 736-5800.

La Asociación para Oportunidades Empresariales (Association for Enterprise Opportunity) es la única asociación nacional con miembros en el campo del desarrollo microempresarial. Está dedicada a servir a aquéllas organizaciones que brindan servicios a los microempresarios. Visite www.microenterpriseworks.org o llame al (703) 841-7760.

El grupo Federal Interagency Workgroup de Desarrollo Microempresarial coordina a las agencias federales que están involucradas en trabajos microempresariales. Visite www.sba.gov/microenter.

El Instituto de Desarrollo Social y Económico es una organización sin fines de lucro que se concentra en la investigación social y el desarrollo microempresarial. Visite www.ised.org.

La Fundación Ewing Marion Kauffman es una fundación privada que financia al Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education (CELCEE). Visite www.celcee.edu.

El Centro de Desarrollo Rural del Sur apoya la investigación y los trabajos de extensión para mejorar las vidas de las personas que viven en áreas que no son metropolitanas de Estados Unidos. Visite <http://srdc.msstate.edu>.

Las asociaciones estatales microempresariales ofrecen capacitación empresarial, asistencia técnica y servicios financieros y diversos a las personas de ingresos bajos. Está disponible un directorio de la Corporación para el Desarrollo Empresarial. Más de 25 estados tienen asociaciones. Visite www.cfed.org o llame al (202) 408-9788.

- **Investigación previa de los participantes.**

Muchos programas de microempresas investigan a los candidatos o establecen procesos que exhortan a los candidatos a seleccionar por cuenta propia. Por ejemplo, el Instituto de Desarrollo Social y Económico (Institute for Social and Economic Development, ISED) en la ciudad de Iowa, Iowa, estructura los tres primeros talleres de trabajo de su capacitación empresarial como una orientación. Los participantes determinan si tienen las características de un empresario, o no, enfocándose en sus finanzas personales y sus fortalezas y debilidades. ISED después realiza una sesión individual con cada participante para hablar de sus ideas y circunstancias personales. Para este ese momento, el 40 por ciento de los participantes ya ha abandonado la orientación. Es solamente después de esta etapa que el ISED comienza con la información técnica más detallada acerca de la planificación de negocios.

Los centros de Redes de Vecindarios deben reconocer que no todos tienen el potencial para ser empresarios. Muchos no están dispuestos o no pueden lidiar con el estrés, la soledad y el trabajo arduo que se requiere. Cuando se ofrezcan servicios a los empresarios nuevos, los centros deben darles una idea realista por adelantado de las ventajas y las desventajas de operar un negocio. Al mismo tiempo, el centro necesita mantener un equilibrio para no desanimar a los residentes que realmente desean comenzar sus propios negocios.

- **Establecimiento de activos.** Enfocar el crecimiento del negocio solamente en opciones de crédito puede ser extremadamente arriesgado. Muchos programas de microempresas han preparado programas de ahorro para ayudar a los clientes a ahorrar de manera regular y establecer una base de activos personales. Por ejemplo, muchos programas ofrecen las Cuentas de Desarrollo Individual (IDA). Con las cuentas IDA, las contribuciones de ahorros se igualan con donativos del sector privado y los clientes pueden retirar dinero solamente para inversiones de educación, para una vivienda o para sus propios negocios.

Los centros de Redes de Vecindarios pueden asumir el papel principal de informar a los residentes acerca de los peligros de tener niveles irrazonables de deudas y los inmensos beneficios de tener un plan sistemático de ahorros. También pueden presentar a los residentes a los bancos para que los ayuden a establecer cuentas de ahorros.

Plan de acción para apoyar a microempresas

Cada centro de Redes de Vecindarios puede personalizar su propio grupo de servicios especiales para ofrecer a las microempresas. No todos los servicios posibles serán apropiados para cada centro, así que es importante identificar los servicios más necesarios para el mercado local y mantener un número controlable de iniciativas. Siempre que sea posible, el centro deberá presentar a expertos externos para fortalecer el programa.

Determinación de los servicios que se ofrecerán

El paquete de servicios de apoyo a microempresas que se ofrezca depende de cuatro factores:

- **Las capacidades del director del centro de Redes de Vecindarios.** Si el director del centro tiene destrezas comerciales, puede ofrecer orientación personal a los microempresarios en su área de experiencia para complementar otra capacitación más formal. Si el director domina la computación, podría concentrarse más en proporcionar capacitación para los microempresarios en ese sector. Cuando el director carece de experiencia, podría ser necesario obtener ayuda por fuera.
- **Las fuentes de financiamiento.** Éstas son las formas primarias para financiar los programas de apoyo a microempresas.
- **Los subsidios gubernamentales.** El financiamiento para la educación de adultos y la capacitación de empleo están disponibles en los Departamentos de Trabajo, Educación y Salud y Servicios Humanos.

- **Las cuotas por los servicios.** Los centros podrían cobrar cuotas por los servicios de apoyo a microempresas para las personas que no sean parte de la comunidad de Redes de Vecindarios.
- **Los socios.** Los centros pueden formar asociaciones con organizaciones sin fines de lucro que ya han tenido acceso a financiamiento para las actividades de apoyo a microempresas y que necesiten participantes adicionales.
- **Los recursos adicionales.** Los centros de Redes de Vecindarios que están reconocidos por el IRS como organizaciones sin fines de lucro pueden usar su clasificación 501(c)(3) para expandir sus recursos de financiamiento, incluyendo deducciones fiscales para donantes y mayor disponibilidad para obtener una amplia variedad de ayuda gubernamental y de negocios privados. Vea la Sección 7 para obtener información adicional o para saber cómo comenzar el proceso para buscar la clasificación 501(c)(3).
- **Las necesidades de la población residente.** Los tipos de servicios dependerán de cuántos empresarios actuales y futuros viven en la comunidad de Redes de Vecindarios. Para determinar esto se requerirá investigación y actividades de alcance ya que muchos empresarios de las viviendas de bajos ingresos no están acostumbrados a compartir información acerca de sus actividades de negocios.

**Ejemplo del programa
Centro de Aprendizaje de Redes de
Vecindarios (Neighborhood Networks
Learning Center), Grand Forks,
Dakota del Norte**

Provee cuidado después de salir de la escuela de 3 p.m. a 5:30 p.m. todos los días que la escuela esté abierta, con instalaciones en dos lugares: LaGrave Learning Center y Continental Homes (www.lagrade.com).

- **Los otros recursos locales.** Los programas más eficaces presentan a los residentes a organizaciones externas y a servicios de apoyo a microempresas, incluyendo contables, abogados, técnicos de computación, negocios pequeños exitosos y otras partes relacionadas con negocios. Los servicios disponibles en cada localidad variarán, y el centro podría complementar esos servicios con otros que no estén disponibles en otra parte. Si un centro es particularmente exitoso para proporcionar dichos servicios, podría descubrir que puede vender el servicio a otras personas externas a su comunidad de viviendas.

**Servicios óptimos de microempresas
para proporcionar**

En las mejores circunstancias, los centros de Redes de Vecindarios proporcionarían una combinación de algunos o todos los siguientes tipos de servicios de apoyo para las microempresas:

- Acceso a tecnología.
- Incubadora de negocios.
- Recursos de información.
- Agente.
- Apoyo y ánimo continuos.

Acceso a tecnología

La mayoría de los microempresarios se beneficiarían de tener acceso a computadoras y otro equipo de oficina. Los centros de Redes de Vecindarios podrían establecer un centro de recursos de negocios que idealmente esté accesible después del horario hábil estándar. Para tratar los asuntos de seguridad, una posibilidad que están ponderando los centros es una cerradura codificada que permita la entrada en todo momento a los residentes aprobados. Algunos centros de computación orientados a poblaciones de bajos ingresos están prácticamente sin usarse. La clave para lograr un nivel alto de uso del centro son:

- Muchas horas de operación.
- Realice actividades de alcance para educar a los residentes de la comunidad sobre las

aplicaciones computacionales de significado directo a sus negocios.

- El personal puede explicar a los usuarios primerizos los sistemas.
- El software diseñado específicamente para empresarios, incluyendo el software de contabilidad, los programas editoriales de escritorio para producir materiales de mercadeo y un procesador de texto para preparar los planes y las propuestas comerciales.
- Los sistemas estándar de computación para que los nuevos usuarios no se confundan con un nuevo programa o sistema cada vez que se sienten frente a una computadora.
- Sistema para registrar los usuarios individuales de computación.
- Equipo que funcione. El uso constante de las computadoras causa que con frecuencia ocurran problemas que son relativamente fáciles de resolver. Pero si los usuarios encuentran con frecuencia que el equipo funciona mal, con rapidez se desanimarán.

Uso de voluntarios. Los centros pueden atraer a voluntarios para enseñar clases de computación, administración de los libros o editoriales de escritorio, o proporcionar ayuda individual. Los directores de los centros deberán verificar las destrezas y la experiencia de los voluntarios y garantizar que puedan comprometerse a dedicar horas específicas, por ejemplo, una hora y día específicos cada semana por un número predeterminado de semanas o meses.

Navegación de Internet. Los centros deben proporcionar acceso a bajo costo o sin costo a correo electrónico e Internet. El centro también podría establecer un sitio de Internet para permitirles a las personas externas enterarse de las actividades de la comunidad y establecer un tablero de anuncios para las personas que necesiten y ofrezcan servicios. Múltiples centros pueden compartir sitios de Internet o encargar a otros centros para diseñarlos. Un centro de computación comunitaria realizó clínicas para

presentar a las empresas pequeñas el concepto de Internet. Este útil servicio puede ser operado por un director de centro competente en computación o por un instructor externo.

Mercadeo de Internet. El mercadeo de Internet ofrece a los empresarios una manera de ampliar el mercado de sus productos y servicios. La mayoría de los negocios que operan en Internet usan un enfoque simple. El negocio ofrece los productos o servicios en un sitio de Internet en donde los clientes pueden hacer pedidos. El mercadeo en Internet puede ser otra área en donde múltiples centros de Redes de Vecindarios pueden colaborar entre sí o con servicios externos de mercadeo en Internet.

Otro asunto para los centros es el método de pago. Los clientes de Internet generalmente pagan con tarjetas de crédito. Sin embargo, a menos que el negocio tenga una cuenta de comerciante, no pueden aceptarse los pagos con tarjeta de crédito. La alternativa es solicitar el pago con cheque o que el centro saque una cuenta de comerciante para que los microempresarios la usen por poder. Esta última opción debe explorarse cuidadosamente ya que es probable que aumente la responsabilidad legal del centro y tenga repercusiones de contabilidad.

El mercadeo en Internet generalmente es más exitoso cuando es parte de una estrategia de mercadeo más grande. La respuesta enorme a sólo un anuncio de Internet, tal como el caso del fabricante de ataúdes de Virginia que se muestra en la barra lateral, es rara.

Incubadora de negocios

Los centros de Redes de Vecindarios podrían considerar ofrecer servicios de incubadora de negocios. Las incubadoras de negocios ofrecen instalaciones y apoyo administrativo para los negocios pequeños. La opción más factible es probablemente asociarse con una organización que se especialice en operar incubadoras y la cual esté dispuesta a administrar una usando el espacio y la tecnología del centro. Antes de decidirse por este tipo de servicio, los centros deben tomar en cuenta tres asuntos importantes:

- ¿Existe un número adecuado de empresarios actuales o empresarios potenciales en la comunidad como para hacer que valga la pena el servicio?
- ¿Es éste el mejor uso del espacio y la tecnología dado que se dedicará una gran porción del centro para el uso de la incubadora?
- ¿Tiene la intención el centro de apoyar negocios que comienzan? De ser así, el nivel de apoyo necesario sobrepasará el que generalmente ofrecen las incubadoras.

Si el centro de Redes de Vecindarios determina que una incubadora es una buena idea, es bueno tomar en cuenta dos tipos de incubadoras:

- **Las incubadoras generales.** Estas incubadoras ofrecen espacio compartido de oficina en donde múltiples empresas pueden atender sus necesidades administrativas. Éste no es el lugar donde la empresa hace sus productos o lleva a cabo sus servicios, lo cual generalmente sigue haciéndose en sus viviendas. La incubadora general ofrece una recepcionista y apoyo administrativo, computadoras, teléfonos, máquinas de fax, espacio para reuniones y servicios para llevar cuenta de los registros. Los centros de Redes de Vecindarios pueden complementar estos servicios administrativos con capacitación en planificación de negocios, ayuda con propuestas y otros servicios de orientación de negocios. Se espera que el negocio salga de la incubadora después de un período previamente determinado. La Asociación Nacional de Incubación de Negocios (National Business Incubation Association) tiene información útil y consejos que podrían ayudar a los

Ejemplo del programa Oakridge Early Enrichment Development Center, Des Moines, Iowa

Proporciona cuidado a 70 niños de dos meses a cinco años de edad, de 6:30 a.m. a 5:30 p.m. de lunes a viernes.

centros de Redes de Vecindarios que decidan seguir este camino. Para obtener más información, comuníquese con la National Business Incubation Association al (740) 593-4331 o visite su sitio de Internet en www.nbia.org.

- **Incubadoras de negocios de sectores específicos.**

Si la comunidad de Redes de Vecindarios tiene una colección de empresarios del mismo sector de negocios, podría valer la pena establecer una incubadora del sector específico. Un ejemplo es la incubadora de cocina operada por ACEnet, la cual ofrece espacio comercial y preparación certificada de alimentos para que los empresarios de la industria de los alimentos preparen y prueben sus nuevos productos en el mercado. También se ofrecen cursos especiales en esta incubadora para los nuevos empresarios del sector de los alimentos. Dichas incubadoras pueden proporcionar tanto capacitación como relaciones con proveedores y actividades conjuntas de mercadeo. Sin embargo, requiere que un especialista del sector administre el establecimiento y las operaciones y es claramente un gasto adicional grande. No obstante, las incubadoras de sectores específicos podrían ser factibles para los centros con experiencia en el apoyo a las microempresas y en establecer asociaciones con otras organizaciones.

Recursos de información: Rolodexes

Los centros de Redes de Vecindarios pueden jugar un papel importante para llevar información acerca de servicios útiles a sus comunidades. La sección de referencia de la biblioteca puede ser una buena fuente de apoyo. La información debe contener no sólo una lista de nombres de organizaciones, sino también una persona con la que se haya comunicado el director del centro de Redes de Vecindarios que esté dispuesta a actuar como enlace. Esto requiere mucho más trabajo de preparación pero realza mucho la funcionalidad del servicio de Rolodex.

Entre los tipos de organizaciones a incluirse están:

- Las autoridades locales, para la inscripción y licencias de negocios.

- Los centros de desarrollo de negocios pequeños.
- Los centros educativos comunitarios que ofrecen capacitación vocacional.
- Las Cámaras de Comercio locales.
- Las oficinas municipales de desarrollo comercial.
- Los prestamistas de negocios pequeños.
- Los grupos de apoyo para mujeres.
- Los programas de capacitación.
- Los programas de apoyo y crédito a microempresas.
- Los contables y los abogados dispuestos a ser voluntarios o proporcionar consejos a tarifas reducidas.
- Los bancos dispuestos a abrir cuentas relativamente económicas para las microempresas.

Directorio de formularios modelo. Los microempresarios también se beneficiarían al tener acceso fácil a modelos de documentos comúnmente usados en los negocios, tales como planes comerciales, hojas sueltas de mercadeo, estructuras de las cartas de propuestas y modelos de precios. El centro de Redes de Vecindarios podría exhibir los planes modelo que sean los más adecuados para los negocios pequeños de su comunidad. Los formularios o las solicitudes de muestra pueden tomarse prestadas o usar los modelos de programas existentes de microempresas.

Agente

Un papel clave para el centro de Redes de Vecindarios interesado en apoyar la microempresa es enlazar estas empresas con otras organizaciones, tales como:

**Ejemplo del programa
St. James Manor Computer
Learning Center,
Omaha, Nebraska**

Proporcionó un programa de verano en asociación con Catholic Charities.

- **Fuentes de financiamiento.** Un centro puede invitar a programas de microempresas que ofrezcan financiamiento para realizar su capacitación, orientación y entrevistas de clientes en el centro.
- **Cursos de capacitación.** Un centro puede invitar a instructores de microempresas para ofrecer cursos en el centro sobre planificación de negocios, administración de los libros o mercadeo. También pueden proporcionarse seminarios de temas tales como inscripción legal, preguntas fiscales y determinación de precios.
- **Relaciones con las autoridades locales.** El director del centro de Redes de Vecindarios deberá tratar de conocer a las personas del gobierno local con las responsabilidades de los reglamentos y la programación de negocios pequeños y enterarse de qué beneficios están disponibles a los microempresarios que se inscriban o certifiquen sus actividades. El director después puede facilitar la relación entre los empresarios del complejo y las autoridades locales. A medida que crecen, muchos negocios pequeños se beneficiarán de volverse más formales, lo cual les ayudará a obtener acceso a subsidios gubernamentales, préstamos bancarios y en algunos casos, una gama más amplia de clientes. Pero los empresarios necesitan tener las ventajas de ese enfoque claramente explicadas y que una persona los guíe en el proceso de los requisitos de licencias, zonificación, permisos y requisitos del IRS. El personal gubernamental puede ayudarles con esto.

- **Acceso a los mercados.** Existen varias maneras como los centros de Redes de Vecindarios pueden ayudar a los microempresarios a entrar a los mercados:

- Los centros pueden ayudar a los microempresarios a obtener acceso a contratos con autoridades de viviendas. El acceso a contratos confiables del HUD o del administrador o propietario de la vivienda es un primer paso firme y seguro hacia el inicio del negocio. Algunos empresarios desarrollarán sus

negocios desde ese punto al encontrar clientes adicionales para el mismo servicio.

- Los centros de Redes de Vecindarios pueden actuar como enlace entre los residentes y los administradores de sus propiedades, aconsejando a los administradores sobre los tipos de servicios (construcción, jardinería, lavado de carros y mantenimiento) que pueden conseguirse de la comunidad y avisar a los residentes qué servicios buscan los administradores de las propiedades. Dicha lista puede colocarse a la vista en el centro, lo cual podría ayudar a los residentes a crear propuestas para lograr esos contratos. Los programas de microempresas podrían estar dispuestos a cooperar para proporcionar fondos para préstamos.
- El centro puede identificar sectores de la comunidad en donde grupos de microempresarios estén operando y ayudar a reunirlos como grupo para que vendan su producto.
- El centro podría usarse como lugar para realizar una feria comercial, en donde se invite a representantes de las asociaciones de negocios y negocios al por mayor u otros clientes potenciales y externos a la comunidad, para ver los productos y servicios que ofrecen los empresarios de la comunidad de la vivienda.
- El centro puede recaudar y mostrar información de compañías cercanas que muestre los tipos de bienes y servicios que se confeccionan en la comunidad que se sirve.
- **Ayuda para comprar suministros a granel.** Por ejemplo, a través de ACEnet, los grupos de compañías que producen productos enlatados o embotellados compran sus suministros en conjunto para beneficiarse con el precio económico de mayor escala.
- **Ayuda a los sectores objetivos específicos.** El cuidado infantil es un ejemplo de una empresa que con frecuencia opera informalmente en las viviendas subsidiadas. Muchos de estos empresarios podrían desear expandir sus operaciones y convertirse en negocios establecidos más formalmente.

- **Apoyo del establecimiento de contactos.**

Los centros pueden ofrecer sus salas de reunión a los grupos de microempresarios.

- **Ayuda a las microempresas con programas de ahorro.** Los centros podrían patrocinar programas de ahorro directamente, ofreciendo espacio para que los grupos interesados en ahorros se reúnan y se pongan de acuerdo con el banco local para la administración de las cuentas de ahorro. El director del centro necesitará evaluar a los bancos locales para determinar cuáles personas se muestran receptivas a un programa de ahorros y las personas que ofrecen las cuotas más bajas y los rendimientos más altos. Por otra parte, podría haber organizaciones operando cerca del centro que ya tienen programas de ahorro operando y podrían estar dispuestas a operar un programa en el centro de Redes de Vecindarios.

- **Programas de aprendices.** Los programas de aprendices históricamente han sido la capacitación principal para una amplia gama de empresas. En los países en vías de desarrollo, los programas de apoyo de microempresas han introducido esta idea con gran éxito. Los programas de aprendices ofrecen capacitación a bajo costo en destrezas útiles con una amplia exposición a las realidades de los negocios, y una oportunidad para cultivar las redes sociales y económicas necesarias para vencer los obstáculos que presenta el trabajo por cuenta propia.

Los centros de Redes de Vecindarios podrían ayudar a ofrecer programas de aprendices al identificar a compañías locales que estén dispuestas a aceptar residentes desempleados por períodos de 3 a 6 meses. El programa podría realizarse mejor con un socio, tal como un programa de apoyo de microempresas. En los mejores programas de aprendices, las compañías se comprometen a proporcionar empleo y a períodos de tiempo predeterminados por mes que el administrador del negocio pasará capacitando al empleado. Los costos de sueldo podrían ser levemente más altos que los pagos de la beneficencia pública y podrían compartirse entre el empleador y el centro. En los programas exitosos de aprendices, los residentes se

gradúan de un trabajo del sector de aprendiz o con la experiencia necesaria para empezar su propio negocio. Al operar programas de aprendices, un asunto importante es la selección previa y cuidadosa de los candidatos.

Apoyo y ánimo continuos

Independientemente de la colección de servicios de microempresas que ofrezca el centro de Redes de Vecindarios, una clave para el éxito es el apoyo individual continuo. Con frecuencia, el director del centro necesitará proporcionar esto. Entre las necesidades continuas del nuevo empresario están:

- **Consejos de cómo usar los recursos del centro de Redes de Vecindarios.** Proporcionar a las personas una orientación sobre el centro y explicar los servicios disponibles y cómo pueden comenzar.
- **Ayuda para lidiar con preguntas específicas.** Aunque los programas de capacitación generalizada son muy útiles para el desarrollo de las microempresas, cada participante como quiera tendrá sus propias preguntas específicas. A menos que alguien pueda proporcionar las respuestas, el empresario novato podría desanimarse. Por ejemplo, un negocio podría ganar el derecho a presentar una propuesta para un contrato con el administrador de la propiedad pero no saber cómo estructurar la propuesta. O, una empresa joven podría encontrar una nueva categoría de cliente para su servicio pero no saber cómo cobrarle a ese cliente. En otro ejemplo, un residente podría conseguir un préstamo de un programa de microfinanciamiento de un socio pero necesitar ayuda para llevar cuenta de los registros y requisitos de informes. El personal del centro debe estar preparado para contestar a esas preguntas o proporcionar acceso a alguien que pueda hacerlo.

Trabajo con otros programas de microempresas

La capacitación, los préstamos y los elementos de ahorro del apoyo a microempresas requieren una gran experiencia y capital. Por lo tanto es preferible

que los centros de Redes de Vecindarios cooperen y se asocien con programas de microempresas en lugar de que traten de establecer todas estas actividades ellos mismos. Para identificar a un buen socio, el director del centro deberá:

- Identificar los programas de microempresas que operen en el área. El Instituto Aspen (www.aspeninstitute.org, (202) 736-5800) y la Asociación para la Oportunidad Empresarial (www.microenterpriseworks.org, (703) 841-7760) son buenas fuentes de información.
- Programar entrevistas telefónicas a programas previamente seleccionados de acuerdo con sus intereses iniciales de una asociación.
- Visitar programas de microempresas seleccionados y entrevistar a sus directores. Los temas a cubrir incluyen:
 - El mercado objetivo del programa. ¿Qué tan bien se identifica el objetivo del programa con la comunidad del centro? ¿Trata el programa con negocios que comienzan o sólo con aquéllos que han estado operando durante algún tiempo?
 - La combinación de capacitación, financiamiento y ahorros. ¿Está el programa dirigido hacia el crédito o hacia la capacitación? Si proporciona crédito, ¿es crédito colectivo o individual?
 - El tamaño y los términos del préstamo. ¿Qué tamaño de préstamo hace el programa y durante qué período? ¿Remite el programa los clientes a bancos para el financiamiento? ¿Qué tipos de negocios se incluyen normalmente? ¿Puede trabajar el programa con empresarios principiantes?
 - Tasa de pago. ¿Qué tipos de garantías se necesitan para los préstamos? ¿Están equiparadas a las capacidades de los prestatarios potenciales de su comunidad?
 - Ayuda técnica. ¿Apoya el programa a sus prestatarios con ayuda técnica una vez que hayan comenzado su negocio y tomado un préstamo?

Podría ser útil para el director del centro tomar un par de empresarios de la comunidad de la vivienda en la visita al lugar para obtener sus respuestas a qué tan útil es el programa de microempresas para ellos.

- Identifique a una persona del programa de microempresas que desee aceptar un interés continuo y actuar como contacto en su centro.
- Establezca el primer paso para la cooperación. El programa puede operar un curso de capacitación o realizar una orientación inicial en el centro. El director deberá asumir la responsabilidad de promover el programa dentro de la comunidad y atraer a empresarios para que vengan a la primera reunión.

Cómo dar los primeros pasos

Para determinar el mejor paquete de servicios para su centro, deben identificarse con claridad las necesidades de la comunidad y los recursos disponibles. Los primeros pasos serán:

- Revisar las reglas de la propiedad en el complejo en donde se ubica el centro para determinar si existe alguna prohibición para realizar operaciones de negocios en las unidades de vivienda. HUD apoya los programas de microempresas y no tiene reglamentos en contra de dichas operaciones, pero los propietarios de los edificios podrían tenerlos. Además, revise las ordenanzas locales que correspondan a la propiedad para determinar si existen reglas o prohibiciones similares. Es importante poder explicar estas reglas, o la ausencia de ellas, a los residentes que deseen iniciar un negocio pequeño en sus viviendas.
- Establezca un grupo de voluntarios dispuestos a estar disponibles con regularidad en el centro para proporcionar ayuda individual a los empresarios que usen los programas de computación.
- Contrate a un director con por lo menos destrezas básicas de negocios y computación y un compromiso para crear un entorno de uso fácil para los clientes del centro.

• Establezca grupos de enfoque de residentes que operan sus propios negocios. Entrevistelos para determinar sus necesidades principales. Obtenga las opiniones de cuáles servicios usarán y por qué. Esto tendrá el efecto doble de diseminar información acerca del próximo programa del centro y permitirá al centro adaptar los servicios a las necesidades de su propia comunidad.

- Entreviste otras organizaciones de la región para identificar a socios potenciales y otros servicios útiles de apoyo para los empresarios. Identifique a una persona de contacto en cada organización, que esté dispuesta a actuar como enlace con el centro. Reúna una base de datos de esos servicios que puedan acceder con facilidad los empresarios del centro de Redes de Vecindarios. Los tipos de organizaciones incluyen los fondos locales microempresariales, asesores de negocios pequeños, asociaciones y grupos de contactos, grupos de mujeres, la autoridad local de la vivienda, centros de capacitación de computación, programas de cuidado infantil y otros proveedores de servicio social.
- Establezca asociaciones con programas de apoyo de microempresas que sean de provecho para los clientes del centro de Redes de Vecindarios. Por ejemplo, otro centro local de recursos de computación podría operar un programa de capacitación de QuickBooks en el centro. Las instituciones de microfinanciamiento podrían estar interesadas en operar programas de capacitación en el centro, realizar reuniones de orientación para prestatarios potenciales o patrocinar programas de ahorros para ayudar a establecer una base de capital a los microempresarios. Otras organizaciones podrían estar dispuestas a operar programas de mentoría o de aprendices para los empresarios del centro o ayudarles a establecer contactos para entrar en mercados nuevos.
- Forme un grupo de compañeros con intereses semejantes si hay una alta concentración de personas de negocios similares.
- Realice ferias de mercadeo para mostrar y vender los productos producidos por los empresarios

locales. Invite asociaciones de negocios externos, tales como la Cámara de Comercio local o el Club de Rotarios, para patrocinar o asistir a la feria.

- Comuníquese con la autoridad local de la vivienda para determinar sus necesidades de contratación y coloque éstas en el centro.
- Recolecte buenos ejemplos de perfiles de planes comerciales, contratos, archivos de QuickBook y folletos de mercadeo para dar modelos a los empresarios para que sigan al crear sus propios documentos y planificación. Esto será útil tanto en formato impreso como disponible en las computadoras del centro.
- Vuelva a la comunidad y verifique que los servicios de microempresas provistos se entienden bien y se usarán. El director del centro de Redes de Vecindarios jugará un papel principal en las actividades de alcance y para dar apoyo moral a los empresarios que usen el centro.

En el Anexo C se ofrecen estudios de casos detallados de cuatro microempresas exitosas.

Superación de los obstáculos que se encuentran en el camino a la autosuficiencia

Aunque hay muchos residentes están ansiosos por unirse al mercado laboral, existen obstáculos en el camino al empleo y la autosuficiencia. Estos obstáculos incluyen encontrar cuidado infantil seguro, confiable y económico, y conseguir transporte para llegar a sus trabajos.

Ayuda a los residentes para superar los desafíos del cuidado infantil

Para llevar a cabo la capacitación laboral y dar las clases educativas, y para obtener y mantener sus empleos, los padres deben tener acceso a un lugar para el cuidado de niños que sea responsable y asequible. No obstante, la mayoría de las comunidades carece de servicios adecuados. Los emplead-

ores y funcionarios locales indican que el cuidado de niños representa un obstáculo principal para los trabajadores de bajos ingresos que luchan por encontrar y mantener empleos. Para que los residentes puedan lograr la autosuficiencia, el cuidado de niños debe constituir parte de la solución, en lugar de ser parte del problema.

Además de proporcionar servicios relacionados con el empleo, como capacitación laboral, educación general y ayuda en la búsqueda de empleos, muchos centros de Redes de Vecindarios también ayudan a los residentes a obtener acceso al tipo de cuidado de niños que necesitan para encontrar y mantener dichos empleos. Los centros de Redes de Vecindarios están respondiendo a la necesidad de cuidado de niños de varias maneras. Por ejemplo, muchos proveen programas en sus instalaciones para después de las horas escolares y durante el verano, como clases particulares y enriquecimiento académico, trabajo con mentores, recreación y adultos que supervisan a niños y jóvenes cuando sus padres no están en casa. Hay programas variados, desde clubes de tarea escolar supervisados por personal de los centros, hasta servicios más completos operados por grupos sin fines de lucro.

Los pasos siguientes guiarán a los centros cuando planeen y ofrezcan programas de cuidado infantil que respondan a las necesidades de los residentes.

Paso uno: Identificar las necesidades de los residentes

Las necesidades de cuidado de niños dependen de las situaciones particulares de empleo de los padres y las edades de sus hijos. Las mismas cambiarán a medida que los padres encuentran empleos nuevos y crecen sus hijos. Por ejemplo, algunos padres necesitan cuidado para sus hijos durante ocho horas todos los días, mientras que, generalmente, los padres que trabajan a tiempo parcial buscan cuidado por menos horas. Otros residentes podrían trabajar los turnos de noche o fines de semana. Los bebés y los niños de edad preescolar requieren cuidado y actividades de un tipo muy distinto al de alumnos de escuela primaria, intermedia y superior o preparatoria. Para

identificar las necesidades actuales de cuidado de niños, es necesario recopilar la siguiente información sobre las familias residentes en la propiedad y en la comunidad circundante.

- **¿Cuántos niños necesitan recibir cuidado?** Este número ayudará a determinar la demanda de cuidado de niños según los distintos grupos de edad (es decir, niños de edad preescolar, escuela primaria, intermedia y superior o preparatoria). Las estadísticas de residentes recopiladas por los gerentes de propiedad pueden proporcionar una cuenta básica de cada grupo. Las escuelas primarias locales o instalaciones existentes de cuidado de niños pueden ayudar a estimar la necesidad de dichos servicios en el vecindario. Asimismo, los departamentos de planificación y oficinas de los miembros de juntas del gobierno locales pueden proveer información sobre la población de la comunidad, incluyendo el número de niños en distintos grupos de edad.
- **¿Qué necesidad ven los padres?** Para afinar las evaluaciones de las necesidades de cuidado de niños de los residentes, es útil comprender los arreglos actuales de las familias, así como el tipo de cuidado que los padres quisieran tener a su disposición. Para obtener esta información, puede colocarse una hoja informativa u hoja de inscripción en la oficina de alquiler, o distribuirla a cada apartamento, en el centro de Redes de Vecindarios o en una instalación local de capacitación laboral. El Anexo D contiene un folleto de muestra para el cuidado después de horas escolares. Puede personalizarse para cualquier centro de Redes de Vecindarios. Visite cada apartamento para hablar con los padres o celebre una reunión en la comunidad. Deben formularse las siguientes preguntas:
 - ¿Están los padres interesados empleados, tomando capacitación laboral formal o buscando trabajo?
 - ¿Qué tipo de arreglo de cuidado de niños usan los padres actualmente? ¿Están satisfechos con esos arreglos?

- ¿Son de edad preescolar, de escuela primaria, intermedia, o superior (preparatoria) la mayoría de los niños que tal vez asista a programas de cuidado?
- ¿Qué tipo de cuotas o aportaciones de tiempo consideran los padres que son justos y manejables?
- ¿Se necesitan programas de verano?
- ¿Esperan los padres tener necesidades nuevas de cuidado de niños el año próximo?
- ¿Hay niños con necesidades especiales?

Las redes de contacto son importantes. Al hablar con los padres, pregunte si saben de otras personas que pudieran estar interesadas en estos servicios.

- **¿Qué necesidad ven las personas que trabajan con las familias?** Se debe hablar con los gerentes de propiedad, líderes de las organizaciones de residentes, personal local de clases de capacitación laboral y de empleos, maestros o personal de las escuelas locales, personal de instalaciones locales de cuidado de niños, así como el clero o el personal de iglesias y otras organizaciones religiosas cercanas.

Deben formularse las siguientes preguntas:

- ¿Perciben ellos la falta de cuidado de niños como un obstáculo para los padres locales que desean asistir a clases u obtener y mantener un empleo?
- ¿Cómo se las arreglan los residentes actualmente para cubrir las necesidades de cuidado de niños?
- ¿Presentan algún problema las horas de trabajo irregulares o el trabajo en turnos?
- ¿Conocen ellos a residentes que pudieran estar interesados en obtener la licencia de proveedor de cuidado en el hogar?

Paso dos: Identificar los recursos en la comunidad

Para propósitos de planificación, y para proporcionar información a los residentes, es importante saber cuáles programas ya están disponibles de cuidado después de las horas escolares, programas de verano o instalaciones de cuidado a edad temprana en la comunidad. Para hacer esto:

- **Realice una encuesta de los recursos en la comunidad.** Hable con los padres, gerentes de propiedad, el coordinador de Redes de Vecindarios de HUD, o con los maestros o el personal de las escuelas locales, instalaciones de cuidado de niños o instituciones religiosas. Se debe determinar si los siguientes recursos están disponibles:
 - Programas para antes de entrar a la escuela y después de las horas escolares (pida las horas que operan) en las escuelas e iglesias locales, así como en otros lugares de la comunidad.
 - Programas de verano.
 - Centros de cuidado de niños de edad preescolar.
 - Programas Head Start.
 - Proveedores con licencia para el cuidado de niños en el hogar.

Use la Internet para encontrar recursos locales según el código postal a través del Centro Nacional de Información de Cuidado Infantil (National Child Care Information Center) (www.nccic.org), ChildCare Aware (www.childcareaware.org/en/) y Afterschool.gov (www.afterschool.gov).

Para los programas Head Start, que proporcionan cuidado de niños y otros servicios para niños de edad preescolar, se debe comunicar con el distrito escolar local, la agencia de servicios sociales del condado o la Asociación National Head Start (www.nhsa.org).

Prepare una lista de recursos de la comunidad para el cuidado de niños que incluya el nombre del programa, su ubicación, las horas y fechas de operación y los nombres/números de teléfono de los contactos.

Actualice esta lista, quizá al comienzo y al final del año escolar, y entréguela a los padres.

- Determine si hay residentes que estén interesados en obtener la licencia de proveedor de cuidado en el hogar. Convertirse en proveedor de cuidado de niños certificado y con licencia puede ser un negocio factible basado en el hogar. Para lograr esta meta, los residentes deben someterse a un proceso de certificación, obtener el equipo inicial y aprender destrezas de administración de negocios pequeños. Los centros de Redes de Vecindarios pueden ayudar a los residentes a encontrar programas, tales como para la certificación de cuidado de niños, que capacite a los residentes para obtener empleos con ingresos suficientes en centros de cuidado infantil o programas para ayudar a los residentes a emprender sus propios negocios de cuidado infantil en sus viviendas.
- **Cómo ayudar a las familias con los costos de cuidado de niños.** Los residentes pueden obtener información sobre los recursos de cuidado de niños disponibles en:
 - El Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos (HHS), Oficina de Asistencia a Familias. Los estados pueden transferir una porción de sus fondos de TANF al fondo de Subsidio Global de Cuidado de Niños y Desarrollo (Childcare and Development Block Grant) para pagar los costos del cuidado infantil. Para obtener más información, comuníquese con la oficina de beneficencia pública del estado o el condado o con la Oficina de Asistencia a Familias del HHS (www.acf.dhhs.gov/programs/dfa/) o llame al (202) 401-9275.
 - El Crédito por Cuidado de Hijos y Dependientes. Este crédito de los impuestos federales sobre ingresos permite que los padres reclamen un crédito por una porción de sus gastos de cuidado de niños mientras trabajan. Muchos estados tienen disposiciones similares relacionadas con los impuestos estatales sobre ingresos. Comuníquese con el Servicio de Rentas Internas (Internal Revenue Service) (www.irs.gov) o llame al (800) 829-1040.

- El Asesor Laboral de Redes de Vecindarios (www.NNcareercoach.org) es un recurso en línea personalizado y creado para guiar a los interesados de las Redes de Vecindarios a través de varios recursos de desarrollo laboral, incluyendo las Herramientas de Carrera del Departamento de Trabajo. Estas herramientas pueden ayudar a las personas que buscan empleo a obtener cuidado de niños, incluyendo el cuidado vinculado con los programas de transición de beneficencia a trabajo.

Paso tres: Desarrollar socios de la comunidad y hacer promoción

La promoción a socios de la comunidad puede realizarse presentando una visión y desarrollando un plan específico de cuidado de niños que establezca un papel para cada socio. Los centros de Redes de Vecindarios brindan a esta asociación acceso a una comunidad que no recibe suficientes servicios, un punto de contacto y posiblemente espacio para realizar actividades.

Los socios de la comunidad pueden proporcionar un caudal de recursos, entre ellos experiencia, asesoramiento, personal, voluntarios, actividades de recaudación de fondos y donativos de computadoras y equipo de juego. Los socios de la comunidad adecuados pueden hacer posible la expansión y mejora de los programas de cuidado de niños, o aun ayudar a obtener financiamiento. Los socios potenciales incluyen:

- **Centros educativos y universidades.** A menudo, los centros educativos y las universidades buscan socios en la comunidad, tales como centros de Redes de Voluntarios, como lugares donde los estudiantes puedan realizar sus prácticas y proyectos de servicio como voluntarios, o para calificar para recibir subsidios (como por ejemplo, los de la Oficina de Socios Universitarios (Office of University Partnerships) del HUD, www.oup.org). Los centros también pueden comunicarse con la Asociación Americana de Colegios Universitarios de la Comunidad (www.aacc.nche.edu) para

explorar asociaciones con colegios universitarios de la comunidad.

- **Organizaciones de servicio.** Las organizaciones locales y nacionales de servicio, tales como la YMCA (www.ymca.net), los Clubes de Niños y Niñas (Boys & Girls Clubs of America) (www.bgca.org), o clubes 4-H (www.4-h.org), pueden poner a la disposición de las Redes de Vecindarios recursos para programas después de las horas escolares.

Una vez que el programa de cuidado de niños esté en operación, será importante mantenerse en contacto con los socios y las fuentes de financiamiento para mantener el programa. Ofrezcales actualizaciones e invítelos a actividades para que puedan ver los resultados de sus trabajos.

Los socios de la comunidad también pueden asistir a los residentes a establecer negocios de cuidado de niños con licencia. Los colegios universitarios de la comunidad locales también pueden tener programas que ayudan a los residentes interesados a obtener capacitación, aprender sobre los reglamentos locales, obtener la certificación y desarrollar las destrezas de negocios necesarias.

Los dueños o gerentes de las propiedades a menudo son socios clave que proveen espacio para los programas y otros recursos esenciales a los centros de Redes de Vecindarios. Muchos centros han adaptado espacio dentro de sus instalaciones para ofrecer programas después de las horas escolares. En algunas propiedades, los dueños y gerentes han proporcionado espacio para programas Head Start en la propia instalación, los cuales prestan servicios a los residentes y al vecindario circundante.

Paso cuatro: Establecer el programa

El programa de cuidado de niños se debe establecer de manera que responda a las necesidades locales y los recursos disponibles. Las metas del programa deben establecerse de manera que puedan medirse (como el número de niños a quienes se les prestará servicios y las horas durante las cuales se darán

los mismos) y se debe poner en vigor un plan para lograr dichas metas. Puede ser útil crear y colaborar con un grupo de trabajo que incluya a líderes, residentes e instituciones locales. Es importante asegurar que todos los interesados vean las metas del programa de igual manera. Las tareas incluyen:

- Definir cómo se administrará y establecerá el programa, así como establecer los papeles que desempeñarán los residentes (incluyendo la organización de residentes), el gerente de propiedad, el director del centro y otros interesados.
- Evaluar cualquier tipo de renovación o adaptación que pueda ser necesaria para asegurar que el espacio del centro funcione y determinar cómo llevarla a cabo.
- Establecer metas que especifiquen resultados mensurables, actividades y fechas límite.
- Identificar recursos para las necesidades del personal, equipo y suministros.
- Especificar cómo el programa se encargará de las cuotas o las aportaciones de tiempo de los padres, el personal, la contabilidad, el mantenimiento, la accesibilidad y las cuestiones de seguridad.
- Establecer un plan para identificar, plantear y tratar problemas inesperados.

Paso cinco: Hacer promoción del programa a los residentes

Es importante asegurar que los residentes y personas interesadas de la comunidad estén enterados del programa. Los servicios de mercadeo se pueden promocionar a los residentes colocando hojas informativas en la oficina de administración de la propiedad, el centro de Redes de Vecindarios, los centros de capacitación laboral de la comunidad y otros lugares frecuentados por los residentes. Las hojas informativas se pueden enviar por correo o se puede pasar de puerta en puerta para hablar con las familias. En noches de preparación para el regreso a la escuela, se puede dedicar una mesa para hablar con los padres y pedirles que informen a otras personas que puedan estar interesadas en el programa.

La publicidad orientada a una comunidad más amplia también beneficiará a los residentes al aumentar la probabilidad de obtener socios. Las hojas informativas se pueden enviar a los directores escolares, el clero, los funcionarios electos, personal o las organizaciones que presten servicio a los niños y la juventud, directores de organizaciones locales sin fines de lucro, así como a otros líderes de la comunidad. Inaugure su programa con un evento de un día disponible a todo el público y un comunicado de prensa que invite a los representantes de los medios de comunicación. Muchos grupos de la comunidad tienen pericia y contactos con los medios informativos y es posible que disfruten de encargarse de esta tarea.

Paso seis: Evaluar resultados y revisar los programas según sea necesario

La evaluación debe comenzar inmediatamente de manera que puedan realizarse cualesquiera modificaciones al programa tan pronto como sea posible. Los primeros pasos pueden incluir el seguimiento mensual de la asistencia y el progreso hacia el logro de las metas.

Es posible que las universidades locales puedan proveer estudiantes voluntarios para planificar y realizar una evaluación formal (bajo la supervisión de la facultad) al final de un semestre escolar, en la fecha de aniversario del programa o en otra ocasión importante. Al preparar las evaluaciones se debe:

- Hablar con los padres, el personal y otros colaboradores para identificar cualquier problema.
- Diseñar las encuestas de evaluación de manera que los padres y el personal puedan leerlas y llenarlas fácilmente.
- Comparar las estadísticas de operación del programa con las metas originales del mismo.
- Organizar los hallazgos en un breve informe que describa la situación de cuidado de niños antes y después de poner en práctica el programa, identifique los problemas y proponga posibles soluciones.

- Considerar cómo compartir los hallazgos de la evaluación con los padres, los socios y otras personas interesadas.
- Dar seguimiento para tratar y resolver problemas.

La herramienta de seguimiento Strategic Tracking and Reporting Tool (START) que se encuentra en línea en www.NeighborhoodNetworks.org puede facilitar la vigilancia y la evaluación de los resultados de su programa. Para obtener información adicional, comuníquese con el Centro de Información de Redes de Vecindarios gratuitamente al (888) 312-2743.

El camino a la autosuficiencia: Ayuda para superar los obstáculos de transporte de los residentes

Lograr la autosuficiencia requiere trabajo y para conseguir un empleo, se necesita transporte. Además, a medida que un mayor número de empleos se traslade a los suburbios, los residentes de estas zonas urbanas se enfrentan al reto de depender de un medio de transporte (autobús o tren subterráneo) que a menudo no llega a las zonas suburbanas que están experimentando el mayor crecimiento laboral. Asimismo, los residentes se ven limitados por las horas de operación del transporte público, las cuales pueden no concordar con los horarios de trabajo de muchos puestos de nivel básico que requieren trabajar de noche o durante otras horas fuera de lo común.

Para los residentes con familias, es difícil coordinar los requisitos diarios de trabajo, cuidado de niños, hacer las compras además de las diligencias, con las limitaciones complicadas y exigencias de tiempo del transporte público. Para los residentes de zonas rurales, el desafío se complica debido a la falta de transporte público.

Los asuntos relacionados con el transporte llegan a afectar hasta las personas mayores, quienes, aunque no necesitan llegar a un empleo, dependen del transporte público para otros fines, como acudir a sus citas médicas, ir de compras y participar en actividades sociales. El Instituto Público de Políticas de

la Asociación Americana de Personas Jubiladas (American Association of Retired Persons, AARP), emitió un informe en el 2002 que examinó los problemas de transporte que enfrentan los estadounidenses de 50 años y mayores. Los principales problemas incluyen las preocupaciones sobre la seguridad del transporte público, los problemas de salud que afectan la capacidad de las personas mayores para continuar conduciendo un auto, y la capacidad limitada para caminar a sus destinos debido a una variedad de razones médicas y ambientales.

Cómo pueden ayudar los centros

Los centros interesados en proveer ayuda con el transporte a sus residentes deben tomar en cuenta algunas de estas oportunidades:

- **El Conjunto de Herramientas de Transporte para las Zonas Rurales y Comunidades Pequeñas.** El Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) y Departamento de Transporte (DOT) se han unido para proveer información a las comunidades rurales que están tratando de eliminar los obstáculos de transporte que enfrentan sus residentes. Las opciones de financiamiento incluidas en este conjunto de herramientas son préstamos de desarrollo económico rural e iniciativas rurales del USDA y DOT patrocinadas por la Ley de Igualdad para el Transporte para el Siglo XXI (TEA-21). Para obtener más información, visite <http://ntl.bts.gov/ruraltransport/toolbox>.
- **El Programa Nacional de Asistencia de Tránsito para Zonas Rurales (RTAP).** Este programa de la Administración Federal de Tránsito (FTA) provee información estatal y local sobre el financiamiento y los recursos disponibles para las zonas rurales que buscan mejorar sus infraestructuras de transporte. El sitio de Internet de RTAP ofrece también una base de datos en la que pueden buscarse datos y materiales en múltiples medios relacionados con el transporte. Para obtener más información, visite www.nationalrtap.org.
- **El financiamiento de TANF.** FTA ofrece útiles hojas de datos en línea de las opciones disponibles a través del esfuerzo conjunto de DOT,

HHS y DOL. Además de la información de recursos de financiamiento, el sitio de Internet incluye información sobre maneras innovadoras que están usando los programas estatales y locales para resolver el problema del transporte usando financiamiento de TANF. Para obtener más información, visite www.fta.dot.gov.

- **La iniciativa United We Ride.** United We Ride es una iniciativa nacional entre las agencias federales que apoya a los estados y sus localidades para desarrollar sistemas coordinados de entrega de servicios humanos. Además de los subsidios de coordinación estatal, United We Ride ofrece a las agencias estatales y locales una herramienta de autoevaluación de coordinación de transporte y planificación, ayuda en los procesos, asistencia técnica y otros recursos para ayudar a sus comunidades a triunfar. Para obtener más información, visite www.unitedweride.gov.

Los centros también pueden satisfacer las necesidades de transporte formando asociaciones creativas y buscando financiamiento de algunas fuentes evidentes, y de otras que no son muy evidentes. Más allá de la asistencia provista por los gobiernos federal, estatal y local, los centros debieran tomar en consideración crear asociaciones comunitarias con:

- Las autoridades de vivienda pública.
- Las autoridades locales de tránsito.
- Los negocios.
- Las agencias de servicios sociales.
- Los centros para personas mayores.
- Los distritos escolares.
- Las iglesias u otras organizaciones religiosas.
- Los bancos.
- Los concesionarios de automóviles.

El Anexo E muestra los esfuerzos de una comunidad para crear un sistema pequeño de tránsito para resolver sus problemas particulares de transporte. Se encuentran adjuntas ideas, ejemplos y herramientas que pueden usarse para mejorar los servicios de transporte para cumplir con las necesidades únicas de los residentes.

Recursos de cuidado de niños en Internet

Afterschool Alliance

www.afterschoolalliance.org

ChildCare Aware

www.childcareaware.org/en/

Childcare.gov

www.childcare.gov

Head Start

www.acf.hhs.gov/programs/hsb/

National Association for Family Child Care

(Asociación Nacional para el Cuidado Infantil Familiar)
www.nafcc.org

National Child Care Information Center

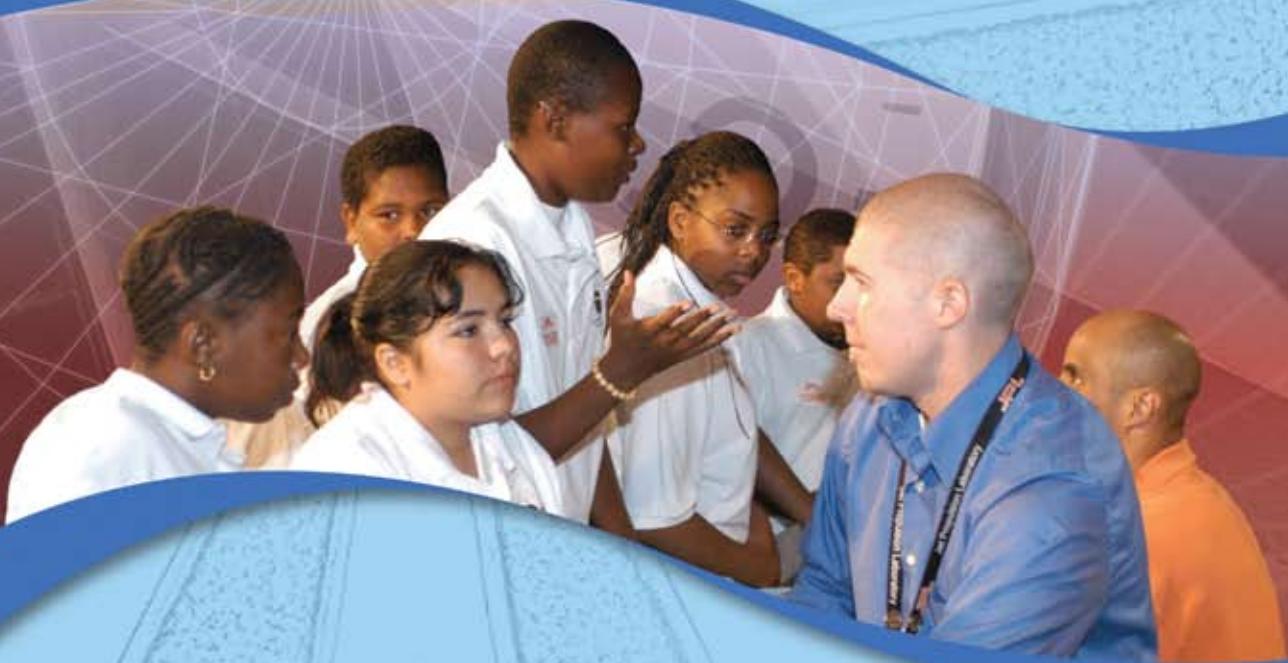
(Centro Nacional de Información de Cuidado Infantil)
www.nccic.org

Neighborhood Networks START Business Plan

Management System (Sistema de Administración del Plan Comercial START de Redes de Vecindarios)
www.hud.gov/offices/hsg/mfh/nnw/nnwbusiness.cfm

SBA Online Women's Business Center

(Centro de Negocios de Mujeres en Línea SBA)
www.onlinewbc.gov/library/pubs.html#mp-30



Sección 5: Los públicos especiales requieren programas adaptados a las necesidades

Aspectos sobresalientes de la sección 5: Los públicos especiales requieren programas adaptados a las necesidades

<input type="checkbox"/> Una misión con varios públicos	107
<input type="checkbox"/> Creación de programas para (y con) personas mayores	107
<input type="checkbox"/> Financiamiento a su manera para programas para personas mayores	110
<input type="checkbox"/> Comienzo de un programa intergeneracional	112
<input type="checkbox"/> Cómo ayudar a los jóvenes a triunfar	113
<input type="checkbox"/> Oferta de oportunidades de aprendizaje independiente	117
<input type="checkbox"/> Participación en oportunidades de aprendizaje especial	118
<input type="checkbox"/> Proporción de tiempo libre y eventos especiales	118
<input type="checkbox"/> Reclutamiento de personal y voluntarios	119
<input type="checkbox"/> Establecimiento de asociaciones de la comunidad	119
<input type="checkbox"/> Satisfacción de las necesidades de los estudiantes de alfabetización para adultos	124
<input type="checkbox"/> Preparación de un plan de trabajo	126
<input type="checkbox"/> Algunas herramientas del oficio	127
<input type="checkbox"/> Combinación de métodos y tecnología para perfeccionar habilidades	129
<input type="checkbox"/> Recursos para las personas que reciben alfabetización para adultos	130
<input type="checkbox"/> Elaboración de programas para los centros rurales	132
<input type="checkbox"/> Cómo conectar a los residentes con recursos para obtener atención médica	134

Los públicos especiales requieren programas adaptados a las necesidades

Una misión con varios públicos

Aunque todos los centros de Redes de Vecindarios comparten la misma misión, llevar a los residentes a la autosuficiencia, los públicos que sirven y la manera como trabajan para lograr esta meta son muy diferentes. Por ejemplo, los programas que ofrecen los centros ubicados en propiedades para personas mayores pueden ser muy diferentes a los programas que se ofrecen en las propiedades que sirven a las familias y a los residentes enfocados en conseguir un empleo. Lo que se ofrece en los programas de los centros que sirven a residentes mayores pueden incluir presentaciones sobre problemas de salud, exploraciones médicas gratuitas o capacitación de computación que enseña a los residentes cómo usar el Internet para obtener información médica, así como para conectarse con familiares y amigos por todo el mundo. Los centros con una población determinada que está concentrada en conseguir empleos y criar a sus familias pueden ofrecer preparación laboral, mejoramiento académico, alfabetización y programas después de las horas escolares. Y otros centros pueden determinar que sus programas más necesarios son aquéllos que ayudan a los residentes de las comunidades rurales a sobreponerse a los retos que presenta lograr la autosuficiencia.

Con más de 1,200 centros de Redes de Vecindarios en todo el país, en ciudades, suburbios y ciudades pequeñas, no hay dos centros que sean iguales. Para que un centro tenga éxito, debe evaluar las necesidades específicas de los residentes, y después preparar y proporcionar programas que cumplan con esas necesidades.

La siguiente sección se concentra en la manera cómo los centros de Redes de Vecindarios pueden cumplir con las necesidades de cinco públicos especiales:

- Personas mayores.
- Jóvenes.
- Estudiantes de alfabetización para adultos.
- Residentes de comunidades rurales.
- Residentes que necesitan información, apoyo y recursos de atención médica.

Creación de programas para (y con) personas mayores

De acuerdo con la División de Población de las Naciones Unidas, 1 de cada 10 personas tiene ahora 60 años de edad o más, para el 2050, 1 de cada 5 personas tendrá 60 años de edad o más. Esto significa miles de posibles participantes en los programas de los centros. Pero el papel de los residentes mayores de los centros de Redes de Vecindarios no debe verse solamente como el de receptor de servicios. Las personas mayores también pueden contribuir a los programas del centro ofreciendo tutoría y siendo mentores de residentes jóvenes y actuando como puentes entre las generaciones.

Proporción de servicios que necesitan las personas mayores

Los servicios para personas mayores funcionan mejor cuando combinan varios métodos distintos para mejorar la calidad de vida de las personas mayores y ayudarlas a vivir independientemente. Los centros de Redes de Vecindarios pueden ofrecer una variedad de programas y servicios, incluyendo:

- **Servicios sociales.** Los programas de servicios sociales para personas mayores son particularmente

necesarios en las comunidades de bajos ingresos y la iniciativa de Redes de Vecindarios del HUD puede ayudar a satisfacer esta necesidad. Los programas para personas mayores en los centros de Redes de Vecindarios pueden incluir la producción de boletines informativos para los residentes, clases de informática, programas de salud y nutrición, jardinería de la comunidad, excursiones culturales y proyectos de mentores para los alumnos de las escuelas locales.

- **Servicios médicos.** Gracias a los avances tecnológicos en el campo de la medicina, los estadounidenses disfrutan de vidas más largas y saludables. Sin embargo, muchas personas mayores deben controlar múltiples afecciones médicas que pueden impedir la habilidad de continuar viviendo independientemente. Los centros de Redes de Vecindarios pueden garantizar que las personas mayores tengan a su disposición la información más reciente relacionada con el acceso a los beneficios de atención médica y medicamentos con receta. Además, algunos centros de Redes de Vecindarios ofrecen evaluaciones médicas para personas mayores en sus instalaciones. Por ejemplo, el centro Pilgrim Place de Redes de Vecindarios en Houston, provee exploraciones de mamografías a través del Centro Médico St. Luke. "También hacemos que la empresa Greater Houston Medical Equipment Company lleve a cabo seminarios sobre la diabetes para las personas mayores, muchas de las cuales son diabéticas", dice Donna Ballard, directora del centro. "En esas ocasiones, un representante de la compañía toma medidas del calzado de los residentes, examina las plantillas de sus zapatos y les proporcionan calcetines para mantenerles los pies calientes. Un podiatra también visita el centro cada 3 meses para examinarles los pies a los residentes diabéticos". Pilgrim Place también ofrece seminarios en grupos pequeños que proporcionan información sobre programas como Medicaid y Medicare. Representantes de compañías de seguros llevan a cabo los seminarios para poner al día a las personas mayores con información sobre los programas y cualquier cambio que se esté efectuando a dichos programas.

- **Capacitación en computación.** Para muchas personas mayores, los familiares y los amigos ya no viven cerca de ellos, lo cual los deja con una sensación de aislamiento. Para ayudar a las personas mayores a sobreponerse a esta sensación, los centros ofrecen programas que los introducen a las habilidades básicas de computación o a mejorar las que ya tienen. Las personas mayores prefieren aprender sobre computación en clases integradas por otras personas mayores. Ofrecer una sesión "sólo para personas mayores" podría despertar el interés sobre el centro y hacer más probable que las personas mayores regresen. Algunos centros eligen ofrecer programas a las personas mayores durante el día, cuando los niños asisten a la escuela y la mayoría de los adultos trabajan. Las clases de computación y las actividades pueden incluir juegos, tales como ajedrez o backgammon en línea, comunicaciones por correo electrónico con familiares y amigos, exploración electrónica de viajes mediante Internet o programas de CD-ROM, planificación financiera y programas de árbol genealógico familiar e investigación genealógica. Otra actividad popular es poner en uso las habilidades computacionales aprendidas para la creación de un boletín de la comunidad. El boletín puede informar sobre las reuniones de los residentes, viajes, actividades y noticias relacionadas con la propiedad y la comunidad.

Al participar en la producción del boletín, las personas mayores aprenden nuevas aptitudes tecnológicas, aumentan su interacción con otras personas y producen un producto tangible. Si el laboratorio de computación lo usarán principalmente residentes mayores, los directores del centro pueden considerar modificarlo para que cumpla con las necesidades de tales residentes. Por ejemplo, las mesas para computadora podrían estar elevadas para dar cabida a las sillas de ruedas, los teclados podrían tener calcomanías con letras más grandes y podría adaptarse un aparato amplificador a los monitores para ayudar a los que tienen problemas de la vista.

Los centros de Redes de Vecindarios también pueden ayudar a los residentes a obtener

información médica importante al facilitarles el acceso a Internet y ayudarles a navegar en la red para encontrar la información que necesiten. Usando Internet, las personas mayores pueden investigar la seguridad de medicamentos nuevos, integrarse a grupos de apoyo, investigar terapias alternativas y enterarse de los beneficios de seguro médico. Las revistas científicas en línea brindan abundante información relacionada con las investigaciones y los avances más recientes de la medicina. Internet permite a las personas mayores investigar padecimientos médicos y tomar decisiones teniendo toda la información pertinente en relación a su salud. Algunos sitios útiles incluyen:

- Administración para Asuntos de la Vejez, www.aoa.gov
- Asociación Americana del Corazón, www.americanheart.org
- Asociación Americana del Pulmón, www.lungusa.org
- Asociación Americana de la Diabetes, www.diabetes.org
- Sociedad Americana del Cáncer, www.cancer.org
- La Asociación de Alzheimer, www.alz.org
- Fundación para la Artritis, www.arthritis.org
- Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades, www.cdc.gov
- Administración de Administración de Atención Médica (Health Care Financing Administration, HCFA), la agencia que administra Medicaid (www.cms.hhs.gov/home/medicaid.asp) y Medicare (www.medicare.gov)
- Clínica Mayo, www.mayohealth.org
- Página sobre el envejecimiento de los Institutos Nacionales de Salud (National Institutes of Health Age Pages), www.niapublications.org
- SeniorNet, www.seniornet.org/php
- El Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos, el cual produce hojas

informativas sobre una variedad de problemas de salud, www.healthfinder.gov

- Los sitios misceláneos de salud, incluyendo www.webmd.com, www.drkoop.com, www.betterhealth.com y www.intelihealth.com

Cuando se explore información en Internet, los usuarios deben tener cuidado ya que no toda la información es confiable. Las decisiones importantes relacionadas con el cuidado médico deben tomarse en consulta con un médico.

- **Actividades de recreación.** Las poblaciones de personas mayores tienen más tiempo libre y algunas veces requieren tener interacción social y actividades para ocupar este vacío. Los centros de Redes de Vecindarios también sirven como

Principales organizaciones nacionales de subsidios para programas para personas mayores

Robert Wood Johnson Foundation
(Fundación Robert Wood Johnson)
www.rwjf.org

Pew Charitable Trusts
(Fideicomisos Pew Charitable Trusts)
www.pewtrusts.com

Commonwealth Fund (Fondo Commonwealth)
www.cmwf.org

Surdna Foundation (Fundación Surdna)
www.surdna.org

American Federation for Aging Research
(Federación Americana de Investigaciones Relacionadas con la Vejez)
www.afar.org

Estas organizaciones ofrecen cientos de subsidios anualmente, por un total de hasta \$180 millones. Visite sus sitios de Internet para obtener información adicional sobre los requisitos de licitación y las fechas límite.

de lugares para eventos recreativos para personas mayores y ofrecen actividades como noches de juegos, celebraciones de cumpleaños, paseos para socializar y eventos de temporada. El crear un jardín de la comunidad es otra manera de permitir que participen las personas mayores. La jardinería aumenta las oportunidades de hacer ejercicio, provee suplementos alimenticios de bajo costo y aporta a la salud nutricional general de las personas mayores y sus vecinos. Los comités de jardinería de los residentes colaboran con la administración de la propiedad para adoptar reglas de uso de los jardines en cada lugar. Los comités también recaudan fondos según vayan necesitando para herramientas y suministros. (Consulte la Sección 8 para obtener más información acerca de la creación de un jardín de la comunidad.)

Financiamiento a su manera para programas para personas mayores

Para ayudar a financiar los programas para las personas mayores y permitir a los residentes mayores contribuir a su comunidad, los centros podrían alistar la ayuda de las personas mayores para recaudar fondos. Por ejemplo, en el centro Kirkland Union Manor en Portland, Oregon, los residentes mayores participan en una gama de actividades para recaudar fondos. Estas actividades han incluido la coordinación de ventas de cosas viejas de toda la comunidad en la propiedad. La junta de residentes recibe la donación de todas las ganancias de la venta, que se usan según sea necesario para realizar actividades para las personas mayores.

Los residentes mayores también han patrocinado actividades que benefician a la comunidad en general. Estas actividades han incluido el proporcionar ropa a los niños, cajas de comida y otros artículos domésticos para las familias con necesidades durante la temporada festiva. Además, los residentes también han recogido anteojos para donarlos a agencias locales sin fines de lucro y anillos de latas de aluminio para apoyar a la residencia Ronald McDonald House.

Recursos para la preparación de programas para personas mayores

Varias organizaciones pueden ayudar a los centros de Redes de Vecindarios a preparar y ampliar sus programas para las personas mayores. Estas organizaciones pueden ofrecer información, asistencia técnica y recursos financieros.

Información y asistencia técnica

Asociación Americana de Personas Jubiladas (American Association of Retired Persons—AARP), www.aarp.org.

La asociación AARP es una organización nacional para personas de 50 años de edad o mayores. Sus funciones principales son defensa legislativa, investigación, información y servicios comunitarios. La asociación AARP tiene un gran número de publicaciones y materiales audiovisuales que pueden pedirse de su catálogo de publicaciones. Las oficinas locales de AARP también pueden proveer ideas para programas y materiales. Visite el sitio de Internet de AARP o comuníquese en: 601 E Street, NW, Washington, DC 20049; (888) 687-2277.

Generations United, www.gu.org

La coalición nacional Generations United ayuda a cerrar la brecha entre las generaciones mediante recursos intergeneracionales en línea y programas. La organización trabaja con coaliciones de Generations United en todo el país para vincular a individuos de distintas generaciones con las organizaciones que los representan. Visite su sitio de Internet o comuníquese con Generations United en 1333 H Street, NW, Suite 500W, Washington, DC 20005; (202) 289-3979.

Green Thumb, Inc.

www.workforceallianceonline.org/grthumb

Este programa provee capacitación, empleo y oportunidades de servicio en la comunidad para casi 100,000 personas mayores en todo el país. Las personas mayores de bajos ingresos aportan servicio comunitario a organizaciones sin fines de lucro y públicas,

por lo cual reciben ingresos moderados que ayudan a muchos de ellos a no depender de la beneficencia pública y seguir siendo productivos. Visite el sitio de Internet o comuníquese con Green Thumb en: P.O. Box 1475, Beaverton, OR 97075; (503) 649-0941.

Asociación Nacional de Agencias Relacionadas con la Vejez (National Association of Area Agencies on Aging), www.n4a.org.

La organización provee comunicaciones, capacitación y asistencia técnica para educar y abogar por asuntos relacionados con la vejez. El sitio de Internet provee enlaces a oficinas de agencias locales relacionadas con la vejez que pueden proporcionar asistencia técnica y financiamiento. Visite el sitio Web o comuníquese con la asociación National Association of Area Agencies on Aging en: 1730 Rhode Island Avenue, NW, Suite 1200, Washington, DC 20036; (202) 872-0888.

Consejo Nacional de la Vejez (National Council on Aging, NCOA), www.ncoa.org.

NCOA es una organización de grupos basados en la comunidad y dedicados a los asuntos relacionados con la vejez. La organización provee programas educativos sobre la vejez, participa en defensa legislativa, provee información sobre fuentes de financiamiento y realiza investigaciones sobre asuntos relacionados con la vejez. Visite su sitio de Internet o comuníquese con NCOA en: 300 D Street, SW, Suite 801, Washington, DC 20024; (202) 479-1200.

Información financiera

La Administración para Asuntos de la Vejez (Administration on Aging, AoA), el Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos, www.aoa.dhls.gov

Este organismo del gobierno provee financiamiento e información sobre programas para personas mayores. La oficina tiene un directorio de recursos para personas mayores que contiene información para comunicarse con organizaciones que proveen información y otros recursos relacionados con las necesidades de las personas mayores. Visite el sitio de Internet

de AoA o comuníquese con la organización en: One Massachusetts Avenue, SW, Suites 4100 y 5100, Washington, DC 20201; (202) 619-0724.

La fundación Commonwealth Fund, www.cmwf.org

La meta principal de Commonwealth Fund es ayudar a los estadounidenses a llevar vidas sanas y productivas, y asistir a grupos específicos con problemas graves o faltos de atención. Sus prioridades incluyen fomentar el bienestar de las personas mayores. Visite el sitio de Internet de Commonwealth Fund o comuníquese con la organización en: One East 75th Street, New York, NY 10021-2692; (212) 606-3800.

Fundación Pew Charitable Trusts, www.pewtrusts.com

La fundación Pew pone fondos a disposición de organizaciones sin fines de lucro para programas que fomentan los logros individuales, la solución de problemas mediante varias disciplinas y métodos innovadores de responder a necesidades cambiantes. El programa de Salud y Servicios Humanos de la fundación fue diseñado para promover la salud y el bienestar de los estadounidenses y para fortalecer a comunidades desfavorecidas. Visite el sitio de Internet de Pew o comuníquese con la fundación en: 2005 Market Street, Suite 1700, Philadelphia, PA 19103-7077; (215) 575-9050.

Programas intergeneracionales: Enlace de la juventud con culturas y tradiciones del pasado

Los centros de Redes de Vecindarios proveen un entorno ideal para reunir a jóvenes y personas mayores a través de programas y actividades diseñadas para compartir los conocimientos de ambos grupos. Los programas diseñados para ayudar a las personas mayores pueden enfocar necesidades específicas y también proporcionar la oportunidad de cerrar la brecha entre las generaciones.

Los programas intergeneracionales ofrecen a los residentes la oportunidad de compartir sus experiencias y ayudar a los niños y a los adultos a comprender su propia historia. Estos programas de aprendizaje

permanente mantienen a las personas mayores activas en la comunidad y proporcionan oportunidades para que personas de edad madura compartan sus conocimientos y experiencias con otras generaciones. Las actividades intergeneracionales proveen un foro para establecer vínculos entre niños pequeños y las culturas y tradiciones del pasado.

Comienzo de un programa intergeneracional

Los pasos para preparar un programa intergeneracional para personas mayores variarán según las metas y los recursos locales. La planificación eficaz y comunicación continua entre los dos grupos, así como los maestros y los miembros del personal del centro, son aspectos fundamentales de cualquier programa. La coalición nacional denominada Generations United (Generaciones Unidas) que trabaja para promover políticas, programas y asuntos intergeneracionales recomienda realizar los siguientes pasos para iniciar un programa intergeneracional para personas mayores:

- **Realizar una evaluación de necesidades o una encuesta de personas mayores.** La evaluación puede ser formal o informal. El director del centro puede aprender cuáles son los intereses y las necesidades de las personas mayores a través de las interacciones diarias con los residentes. Es posible que otros centros necesiten un método más formal, como una encuesta o un cuestionario, para identificar las áreas de interés y para indicar su disposición a participar en las actividades solicitadas. La herramienta de planificación Strategic Tracking and Reporting Tool (START) ofrece guía para realizar la evaluación de las necesidades.
- **Crear una asociación con las escuelas y las organizaciones de jóvenes del área.** Trabaje con una o dos organizaciones, como la Asociación de Padres y Maestros (PTA) local (consulte el sitio de Internet nacional de PTA en www.pta.org para obtener más información). Comuníquese con escuelas locales, agencias de cuidado infantil u organizaciones para los jóvenes, tales como Boy Scouts, Camp Fire Girls, etc. Identifique uno o dos maestros o líderes del centro de jóvenes para coordinar el programa y para actuar como enlace con los padres.
- **Establecer metas y objetivos que puedan medirse.** Para tener un programa exitoso, las metas y los objetivos del centro para personas mayores y el programa para jóvenes deben ser similares. Por ejemplo, un objetivo puede ser que los participantes del programa se mantengan activos en el programa durante todo el año escolar. *Sección 2: El comenzar un centro de Redes de Vecindarios* ofrece una descripción detallada de las metas y los objetivos establecidos.
- **Desarrollar un plan de seguimiento y evaluación.** La supervisión continua y las revisiones periódicas del programa ayudan a identificar los aspectos del programa que están funcionando y los que necesitan revisarse. La evaluación debe analizar si se han alcanzado las metas y los objetivos. Por ejemplo, si una de las metas de los participantes fuera permanecer en el programa durante todo el año escolar, el plan de evaluación mediría durante cuánto tiempo los participantes asistieron a los eventos planificados. START ofrece guía para la supervisión y la evaluación de los programas.
- **Comenzar con un diseño y un presupuesto claros y realistas para el programa.** La planificación anticipada de actividades y la identificación temprana de los recursos disponibles reducen los intentos problemáticos de establecer y operar un programa a última hora. Se debe comenzar temprano a obtener el permiso de los padres, llegar a un acuerdo con las personas mayores y obtener el financiamiento para los eventos. Se debe encontrar un lugar y establecer una hora constante para realizar las actividades para ayudar a fomentar la participación regular de las personas mayores y de los alumnos.
- **Asegurarse de que haya transporte disponible.** Es posible que los alumnos y las personas mayores que participen en el programa necesiten transporte para poder asistir a las actividades. Los métodos de transporte existentes, como los autobuses escolares o las camionetas de los

residentes, pueden ayudar a aumentar el nivel de participación. Los centros que no dispongan de vehículos podrían considerar asociarse con una compañía de transporte público, un centro comunitario local o una organización religiosa para proveer el transporte.

- **Reclutar, seleccionar y ubicar a los participantes.** Los centros pueden probar varios métodos para reclutar participantes, incluyendo describir el programa durante la reunión mensual de la junta de residentes, anunciar el programa en los boletines de la comunidad, colocar una hoja de inscripción en las áreas comunes del complejo de apartamentos, realizar una reunión de presentación de los participantes potenciales y hablar del programa con los maestros y pedirles que les entreguen la información a los estudiantes.
- **Preparar y capacitar al personal y los participantes.** La preparación y capacitación asegurarán que el personal y los participantes logren sus metas de aprendizaje permanente. Generations United tiene recursos y programas intergeneracionales en línea para ayudar a preparar al personal y a los participantes. Visite el sitio de Internet de Generations United en www.gu.org.
- **Coordinar y supervisar las actividades.** Los coordinadores de programas intergeneracionales deben colaborar estrechamente unos con otros para facilitar las actividades.
- **Reconocer y apoyar a los participantes.** La realización de actividades periódicas en reconocimiento de los esfuerzos de voluntarios animan a los participantes a continuar en el programa. Por ejemplo, un centro realizó una cena y concierto musical por los días festivos de invierno en agradecimiento a las personas mayores participantes. A su vez, las personas mayores patrocinaron una barbacoa de fin de año escolar para los alumnos. Ambas actividades celebraron el tiempo y el esfuerzo invertidos por los alumnos y las personas mayores en el programa.

El Anexo F incluye descripciones detalladas de los programas para personas mayores en tres

propiedades que reciben asistencia de HUD en Portland, Oregon. Las propiedades son Kirkland Union Manor, Marshall Union Manor y Westmoreland Union Manor. Estas comunidades proveen ideas y experiencias en las que pueden basarse otros centros de Redes de Vecindarios para preparar y ampliar los programas para personas mayores, de manera que las mismas puedan continuar desempeñando papeles activos en sus comunidades y contribuyendo a sus vecindarios. El Anexo F también incluye resúmenes breves e información de contacto de los programas para personas mayores de todo el país.

Cómo ayudar a los jóvenes a triunfar

Los programas educativos para jóvenes son el enfoque principal de los centros de Redes de Vecindarios que operan en las propiedades de apartamentos asegurados y asistidos por HUD con una proporción grande de familias. Muchos de esos centros están usando tecnología para ayudar a los niños a lograr el éxito académico, expandir los horizontes de sus carreras y promover las habilidades del pensamiento crítico.

La sección siguiente se esfuerza por ayudar a los miembros del personal y a los socios del centro de Redes de Vecindarios a crear programas eficaces para personas jóvenes, menores de 18 años.

Desafíos claves de la programación para los jóvenes

Los centros de Redes de Vecindarios se enfrentan a cinco desafíos claves en la preparación de los programas eficaces para los jóvenes:

- **Articular una finalidad rectora clara.** Las actividades para los jóvenes variarán dependiendo de las metas del programa y de la misión general de cada centro. Sin embargo, independientemente de la mezcla específica, la programación para los jóvenes deberá ayudar a las personas jóvenes a dominar la tecnología. La idea es reforzar las habilidades de tecnología básica de los niños y permitirles que puedan manejar con confianza cualquier tecnología que puedan encontrar en el futuro.

- **Determinación del enfoque de los programas para jóvenes.** Algunos programas de los centros de Redes de Vecindarios ayudan a los jóvenes a realizar sus tareas y abrazan el uso de tecnología a los proyectos relacionados con la escuela. Otros se enfocan en actividades que no están relacionadas con la escuela ni con proyectos estructurados. La mayoría de los centros ofrecen tiempo libre o juegos después de terminar la tarea. Algunos programas usan el estilo de laboratorio abierto. Otros programas usan el laboratorio de computación como un complemento de otras actividades extraescolares, tales como artes y manualidades, exploración de habilidades o un programa más amplio de atribución de poder personal o enriquecimiento. Los centros de Redes de Vecindarios en ocasiones incluyen programas para los niños de edad preescolar y tienen algunas actividades intergeneracionales.

¿Cuál es el mejor enfoque? El que se ajuste mejor a las necesidades y a las metas de los residentes. Idealmente, los centros proporcionarán programas de apoyo escolar, pero eso será sólo el principio. Independientemente de la mezcla, el personal, los niños y los padres juntos deben determinar el alcance y los límites de las actividades para los jóvenes del centro.

- **Poner atención a las etapas de desarrollo.** Idear un entorno de aprendizaje y actividades que sean apropiadas para grupos de distintas edades es un reto crítico en la programación para jóvenes. Las actividades tendrán que adaptarse a las distintas habilidades sociales y de desarrollo de los niños. Por ejemplo, el espacio en sí, debe ser adaptable para personas pequeñas así como para gente grande y estar distribuido para facilitar la supervisión. La programación debe tomar en cuenta la capacidad de concentración y el entusiasmo de los niños. Los miembros del personal del centro necesitan información especial sobre los usuarios jóvenes, incluyendo permisos de los padres y números telefónicos.

La selección de software debe incluir programas seleccionados cuidadosamente. El software que

Sitios de Internet que ofrecen revisiones de software

Children's Technology Review

(Revisión de tecnología para niños)

www.childrenssoftware.com/

Este sitio complementa la revisión de Children's Technology Review, una revista impresa con noticias acerca de Internet y software, artículos y revisiones de libros. La característica más importante del sitio es la base de datos de búsqueda, el Children's Software FinderTM, que incluye miles de revisiones de software. Active Learning Associates publica Children's Technology Review.

Superkids Educational Software Review

(Revisión de software educativo para súper niños)

www.superkids.com

Este sitio incluye revisiones de software para niños, padres y maestros. También hay un grupo de formularios para contribuir con revisiones.

TERC Math Games List

(Lista de juegos de matemáticas TERC)

www.terc.edu/mathequity/gw/html/reviews.html

Este sitio de Internet, el cual es parte de un proyecto para exhortar la participación más extensa de las niñas en matemáticas, ciencias y tecnología, describe docenas de juegos de matemáticas y software para niños de todas las edades. También existe un útil artículo acerca de lo que hace que un software sea bueno.

Review Corner (Esquina de revisión)

<http://school.discovery.com/parents/reviewcorner>

Este sitio de Internet califica el software educativo con un sistema de cinco estrellas. Este sitio ve los productos que están diseñados y producidos meticulosamente y que ofrecen experiencias positivas, alentadoras y de responsabilidad social para los niños que los usan.

requiera un control motor fino del ratón y el entendimiento de datos relativamente avanzados o conceptos complejos será inadecuado para los niños pequeños. El software demasiado simple y repetitivo aburrirá a los niños más grandes. Aunque el centro siempre debe tener personal presente, los niños más pequeños necesitan tener más estructura y supervisión mientras que los niños más grandes necesitan más flexibilidad e independencia. Los pequeñitos probablemente necesitarán más ayuda para concentrar su atención y energía en el laboratorio. Esta ayuda no necesita ser un control que interfiera, quizás sea suficiente pedirles que se inscriban y se les designe una actividad preferida.

Idealmente, los grupos de edades distintas estarán programados en el centro en horarios separados, aunque debe haber algo de tiempo familiar disponible. El centro podría necesitar reglas diferentes sobre el equipo que puede usarse. Por ejemplo, mientras que los niños de ocho años pueden usar el programa de "pintura" independientemente, el uso de los escáneres y del software de fotografía podría estar restringido a los niños más grandes o requerir la supervisión directa del personal. Los centros de Redes de Vecindarios que ofrezcan acceso a Internet también deben dedicar atención a los asuntos especiales de seguridad para los usuarios pequeños y estar preparados para colaborar con los padres para establecer límites a las actividades de los niños.

- **Diseño de experiencias de aprendizaje que use la tecnología como herramienta.** La mejor hora para los programas de los jóvenes es entrada tarde cuando los centros ofrecen las actividades después de horas escolares. Algunos centros pueden responder a las necesidades de los padres que trabajan proporcionando cuidado infantil y entretenimiento general. Pero los centros de Redes de Vecindarios y los programas para los jóvenes del centro pueden, y deben, tratarse de mucho más. Para usar mejor la inversión en tecnología, es importante que el centro prepare un programa educativo definido, activo y claro que complementa los programas de recreación y la social-

ización con los amigos. El centro es un lugar para aprender activamente. Cuando el personal crea esa expectativa, los niños la respetan y entonces el centro puede ser tanto manejable como un lugar para disfrutar. Al crear un espacio de actividades seguro y cómodo, el centro puede enseñar una lección vital: que el aprendizaje es divertido.

- **Recursos de seguridad para mantener un entorno de aprendizaje eficaz.** El dinero es esencial para todos los centros de Redes de Vecindarios, pero es sólo una parte de la cuestión para tener

Sitios de Internet que ofrecen ayuda con las tareas

Ask Dr. Math (Pregunta al Dr. Matemático)
www.mathforum.org/dr.math/

Los estudiantes de todas las edades pueden hacer preguntas de matemáticas en este sitio, el cual también cuenta con archivos de respuestas y otra información acerca de problemas y temas de matemáticas.

B.J. Pinchbeck's Homework Helper
(Ayudante de tarea de B.J. Pinchbeck)
<http://school.discovery.com/homeworkhelp/bjpinchbeck>

Esta guía contiene 700 enlaces a trabajos de referencia y otros recursos y fue creado por estudiantes de escuela intermedia y para ellos, con enlaces adecuados para todas las edades.

Ask A Scientist/MAD Scientist Network
(Pregunta a la red de científicos A Scientist/MAD) www.madsci.org

En este sitio hay información científica interesante y divertida. Los centros podrían encontrarlo especialmente útil para ayudar con la tarea. Los científicos profesionales contestan preguntas de los estudiantes de todas las edades. Este sitio incluye un archivo de preguntas y respuestas anteriores.

los mejores centros orientados a los jóvenes. Igualmente importante es tener miembros del personal atentos, creativos y flexibles, tanto en nómina como voluntarios. Preparar una relación de trabajo eficaz con las organizaciones de la comunidad, especialmente las agencias de educación, también es un componente clave del programa. Las buenas asociaciones no solamente atraen una variedad de recursos para el centro, también crean la sensación a los residentes de estar conectados a la comunidad en general.

Estrategias eficaces para la programación para jóvenes

Apoyar el éxito escolar

Los centros de Redes de Vecindarios pueden apoyar el éxito académico ayudando con la tarea y los proyectos escolares, ofreciendo información para los niños y los padres sobre el trabajo eficaz con las escuelas, y ofrecer oportunidades para la participación en programas y eventos especiales para reforzar las habilidades académicas. Para preparar programas de apoyo escolar eficaces, los centros de Redes de Vecindarios deben:

- **Aprender sobre las escuelas de los residentes.** Los centros deben hacer un esfuerzo especial para enlazarse con las escuelas a las que asisten sus residentes. El personal del centro deberá pre-guntar a los directores y a los coordinadores de tecnología de las escuelas acerca de la tecnología de computación que usa la escuela y las expectativas que tiene la escuela en relación al acceso a computadoras que tienen los hogares de los estudiantes. Los maestros y los funcionarios de la escuela estarán contentos al enterarse de lo que ofrece el centro de Redes de Vecindarios, y muchos estarán ansiosos de ayudar al personal del centro ofreciendo una buena conexión entre la escuela y el hogar. También podría ser posible crear relaciones con maestros en particular. Entre los temas a tratar se encuentran: ¿Qué tipo de computadoras y software están usando las escuelas para los grupos de distintas edades? ¿A qué edad y para qué tipos de proyectos se espera que los niños usen

Internet para realizar investigación? ¿Qué políticas tienen las escuelas para el uso de Internet? ¿Existen marcos de referencia y normas para las habilidades de tecnología? ¿Proveerán las escuelas copias gratuitas o a bajo precio (incluyendo los manuales y las guías de maestros) del software educativo que se usa actualmente? ¿Proveerán las escuelas capacitación u otros recursos al personal del centro? ¿Cómo puede beneficiarse su centro con un requisito de servicio de la comunidad?

- **Proporción de un espacio de trabajo adecuado.**

Si el centro de Redes de Vecindarios prestará servicio como centro de tarea, necesitará mesas de trabajo y materiales, así como computadoras y equipo relacionado. Algunos centros podrían encontrar espacio adicional (y personal o supervisores voluntarios) para las actividades relacionadas con las tareas. Los centros demasiado pequeños podrían no tener que ofrecer la supervisión para las tareas escolares en general, pero sí podrían ayudar a los niños a usar computadoras para trabajar en proyectos específicos.

- **Uso de equipo y software adecuados.** Los programas más versátiles de software son los paquetes estándar de oficina que pueden usarse para escritura, matemáticas y organización de cuentos y reportes, complementados con programas de referencia en CD-ROMs e Internet. Debido a que los niños pequeños podrían sentirse intimidados con un procesador de palabras regular, los centros con participantes muy pequeños podrían usar un programa simplificado de "Works". Se recomienda usar en el centro el mismo software de procesador de palabras de la escuela. Otro software importante podría incluir un programa de dibujo para niños, programas editoriales, programas de mecanografía y editores de páginas de Internet.

Existe un basto suministro de software "educativo" disponible en el mercado, pero algunos de ellos no son nada educativos. El software escolar útil para los usuarios jóvenes viene en varios niveles de matemáticas, gramática y revisiones de lenguaje y preparación para el examen SAT. Con frecuencia, dicho software usa música, gráficos

y juegos diseñados para hacer más divertido el trabajo. Al escoger el software, las preguntas más importantes son:

- ¿Atraerá a los usuarios para aprender activamente en lugar de ser sólo ejercicios haciendo clic al ratón?
- ¿Apoyan o le quitan méritos al aprendizaje los juegos y las demás características?
- ¿Ayudará el software a los usuarios a hacer algo nuevo o mejor?
- ¿Es fácil de usar y de darle apoyo en su centro?
- ¿El software está de acuerdo con los valores del programa, especialmente los juegos?

El personal del centro deberá pedir a los niños una lista del software que prefieren antes de comprar los programas. El centro podría obtener una copia de prueba y dejar que la prueben los niños. El personal del centro podría también consultar el sitio de prueba de software en Internet o pruebas de software en varias publicaciones.

- **Proporción de una supervisión adecuada y apropiada.** Muchos niños necesitarán ayuda para forjarse buenos hábitos para hacer sus tareas escolares, además de ayuda para entender tareas y deberes específicos. Los centros de Redes de Vecindarios podrían necesitar reclutar a los padres, abuelos, otros niños u otros voluntarios para revisar tareas escolares, ofrecer ánimo y vigilar el adelanto de los niños. Todos los supervisores deben entender cómo deben ayudar a los estudiantes sin hacerles la tarea. Algunas escuelas ofrecen una línea telefónica o un programa de televisión para ayudar con la tarea escolar y algunos maestros ahora programan ayuda por correo electrónico. También existen recursos de ayuda en línea con las tareas.

Oferta de oportunidades de aprendizaje independiente

Los centros de Redes de Vecindarios pueden ofrecer una amplia gama de experiencias de aprendizaje a

Iniciativas educativas federales

21st Century Community Learning Centers es un programa que financia actividades de aprendizaje después de horas escolares. Cada proyecto debe establecer una asociación operativa con los socios de la comunidad, tal como los clubes Ys o los Boys & Girls. En algunas comunidades, los centros de Redes de Vecindarios podrían convertirse en socios o proporcionar servicios. Para obtener más información, visite su sitio de Internet en www.ed.gov/21stCCLC.

Gear Up es un programa nuevo para ayudar a los estudiantes de la escuela intermedia de ingresos bajos y a sus familias a prepararse y a estar más atentos para asistir a la universidad. El programa ofrecerá subsidios para colaboraciones locales que patrocinan información, tutoría y programas de enriquecimiento. Para obtener más información, visite www.ed.gov/gearup.

Para cada uno de estos programas, el financiamiento se proporciona a través de subsidios competitivos para las escuelas o los distritos escolares. Los centros de Redes de Vecindarios deben acercarse al sistema escolar local para saber cómo participar. En algunos casos, un representante del centro podría tener que servir en un comité coordinador local, el cual puede abrir puertas para obtener otros recursos. Los materiales preparados para esos programas estarán disponibles, generalmente sin costo alguno, para que se use en los programas del centro. Para obtener más información, llame al (800) USA-LEARN.

los usuarios jóvenes para desarrollar la creatividad, la independencia intelectual y el pensamiento crítico. El centro puede exhortar a los niños a aprender en un entorno más relajado, sin la estructura ni la presión de los exámenes y las calificaciones. El personal puede trabajar con los niños para identificar sus intereses e idear proyectos adecuados. Las actividades pueden fluctuar desde dibujos sencillos o cuentos con dibujos con software de *clip art* (galería de imágenes) hasta proyectos más complejos como crear páginas de Internet o aprender a escribir un programa nuevo de juego con efectos de video y sonido.

Las actividades pueden inmediatamente dirigirse a las distintas edades y niveles de aptitud en computación. Por ejemplo, un grupo de niños de 12 años puede ayudar a planear un jardín para la comunidad y, de paso, aprender a usar una variedad de programas, incluyendo programas de dibujo, procesamiento de palabras para escribir una encuesta que identifique las preferencias de los residentes para las plantas, y también Internet o programas en CD-ROM para investigar los ciclos de crecimiento. Otro grupo puede escribir un recetario de cocina con las recetas favoritas de los residentes o preparar un boletín de la comunidad con fotografías tomadas con una cámara digital. Los niños más pequeños pueden usar un programa para pintar para delinejar dibujos para manteles, los cuales después pueden colorear con colores de cera y laminarlos. O pueden usar procesadores de palabras y programas de *clip art* (galería de imágenes) para escribir e ilustrar un libro de chistes. Los niños mayores pueden participar en un proyecto de preparación para la universidad o para un empleo en el cual usen computadoras para investigar las oportunidades de trabajo y preparar currículums y solicitudes. Dichas actividades pueden organizarse en proyectos más grandes o en clubes.

Participación en oportunidades de aprendizaje especial

Los centros de Redes de Vecindarios pueden participar en proyectos especiales y competencias designadas principalmente, pero no exclusivamente, para

clases escolares. Estos incluyen programas tales como ThinkQuest, una competencia internacional en la cual los estudiantes de 9 a 19 años de edad y los maestros tienen el desafío de crear los mejores sitios educativos de Internet, y proyectos de redacción y comunicaciones de la Red Internacional de Recursos y Educación (International Education and Resource Network's, I*EARN). Los centros también pueden crear conjuntamente proyectos con otros centros de Redes de Vecindarios, centros de tecnología de la comunidad o escuelas locales. Dichas actividades podrían demandar un tipo distinto de participación del personal que implica más que dirigir a los niños en los programas computacionales o ayudarlos con las tareas escolares. Los voluntarios de la comunidad o de la industria son unos recursos excelentes.

Proporción de tiempo libre y eventos especiales

Un centro que se enfoca en el apoyo a las tareas escolares idealmente también ofrecerá tiempo libre o tiempo abierto para laboratorio. La mayoría de los niños se sienten motivados con la posibilidad de trabajar en sus propios proyectos. Los jóvenes mayores pueden ser lo suficientemente independientes como para participar en tiempo abierto de laboratorio para adultos y agradecer el que se les considere como adultos para esa finalidad. Los niños más pequeños podrían necesitar tener un tiempo aparte como parte del programa después de horas escolares o para tiempo familiar, cuando llevan a hermanos mayores o adultos al centro. Las actividades intergeneracionales pueden contribuir importantemente a la calidad de vida en un grupo de viviendas. Los proyectos posibles pueden incluir el trabajar en colaboración en un boletín para los residentes o diseñar decoraciones para el salón de la comunidad.

La mayoría de los centros prepararán un programa fundamental que llenará el horario diario y el calendario semanal. Pero aún así puede separarse tiempo para los programas especiales. Es especialmente importante ofrecer oportunidades para que los padres conozcan el centro y las actividades de sus hijos.

El centro de Redes de Vecindarios puede dar a los padres un lugar seguro y cómodo para hacer preguntas sobre asuntos de tecnología, incluso si no participan en otros programas del centro. Además de las sesiones de llevar algo al salón y hablar sobre eso en las cuales los niños muestran sus nuevas habilidades a sus padres, los centros pueden ofrecer eventos especiales como las sesiones de estudiante y parente usando Internet para explorar las opciones de universidad o una plática sobre los problemas de seguridad en Internet, tales como la participación en salones de charla y el manejo de materiales inadecuados que se encuentran en la red mundial. El personal de las escuelas públicas y de las bibliotecas podría estar disponible para participar en dichos programas.

Reclutamiento de personal y voluntarios

Las computadoras no son substituto de los buenos entrenadores y maestros. Los programas más eficaces para jóvenes de un centro de Redes de Vecindarios cuentan con un excelente director del centro, fondos para personal adicional para los jóvenes y voluntarios para complementar al personal del centro. Los centros usan una variedad de acuerdos de personal, incluyendo empleados bajo contrato y de tiempo parcial. Unos cuantos centros tienen de tiempo completo un coordinador de educación para la juventud. Cada vez con más frecuencia, los centros están capacitando a los residentes para ayudar al personal con los programas para los jóvenes. Incluso los centros más fuertes rara vez tienen todo el personal asalariado que necesitan para sus programas para jóvenes. Por lo tanto, los centros deben pensar en el personal voluntario como una estrategia, con un plan para el reclutamiento, la capacitación y el reconocimiento de voluntarios.

Los programas nacionales, tales como AmeriCorps VISTA: Los voluntarios de Service To America, pueden ser una fuente excelente de voluntarios para los centros de Redes de Vecindarios. Estos voluntarios se reclutan por un año, en puestos de tiempo completo en agencias públicas locales o en organizaciones

privadas sin fines de lucro. Para obtener más información acerca del programa VISTA, visite el sitio de Internet de AmeriCorps (www.americorps.org).

Las iglesias y otras organizaciones privadas también tienen programas de voluntarios, así como un número cada vez mayor de universidades y escuelas preparatorias (high school) que ahora tienen requisitos de servicio comunitario. Los centros podrían interesar a estudiantes o empleados de educación universitaria o de postgrado de las empresas cercanas para participar como voluntarios. Los residentes que se hayan graduado de los programas para adultos de los centros de Redes de Vecindarios pueden recibir capacitación para ayudar con los programas para jóvenes. Dicho trabajo voluntario puede estar estructurado como parte de un camino que conduzca a un empleo asalariado. Muchos centros usan voluntarios para supervisar a los niños, pero con frecuencia los voluntarios pueden participar de manera más importante.

Los mejores programas invitan a los voluntarios a añadir al conocimiento y a las habilidades disponibles al centro y a exponer a las personas jóvenes a un grupo más grande de adultos y mentores exitosos. Consulte la Sección 6 para obtener información adicional sobre el reclutamiento de voluntarios.

Establecimiento de asociaciones de la comunidad

Los programas exitosos para jóvenes dependen fuertemente de las asociaciones con las agencias públicas y privadas para apoyar las actividades educativas para los jóvenes. Las escuelas y los centros educativos de la comunidad son lugares claves para conseguir socios y dichas relaciones pueden ser extremadamente beneficiales para el centro y sus usuarios. Las asociaciones exitosas requieren un esfuerzo real para establecerse y sostenerse. Las escuelas operan en un sistema más estructurado y formal que los centros de Redes de Vecindarios y algunos funcionarios podrían tardarse para ver a los centros como compañeros educadores. Podría ser útil cultivar la relación con una persona de la

escuela como un “campeón” para preparar una buena relación de trabajo.

También son necesarias las buenas habilidades de comunicación para establecer y mantener asociaciones escolares fuertes. Tanto las escuelas como los centros de Redes de Vecindarios comparten el interés mutuo de ayudar a los niños a aprender. Enfocarse en proyectos específicos, hacer que sea exitosa la asociación, puede ofrecer una base para realizar más actividades de alcance.

Los programas educativos financiados federalmente ahora enfatizan la importancia de las colaboraciones con la comunidad. Una relación estrecha con agencias de educación podría abrir oportunidades para adquirir equipo y materiales, voluntarios o incluso participar como socio de la comunidad en una subvención a gran escala u otro programa que de no ser así no estaría abierto para los centros de Redes de Vecindarios. Consulte la Sección 6 para obtener mayor información sobre el establecimiento de asociaciones.

Recursos útiles

Los centros de Redes de Vecindarios pueden acceder a un caudal de recursos para apoyar la planificación y las actividades de los programas para jóvenes. Primero entre esos socios están los de la comunidad.

La biblioteca pública más cercana es un buen lugar para comenzar a encontrar socios para el programa educativo para jóvenes del centro de Redes de Vecindarios. Muchas bibliotecas han recibido subsidios del gobierno o de compañías de tecnología para ampliar el acceso a computadoras, y ahora muchos ofrecen acceso público gratis a Internet. El personal de la biblioteca puede ayudar a preparar o compartir los materiales técnicos. Las bibliotecas también tienen recursos impresos que podrían ser útiles, y podrían estar dispuestos a adquirir materiales, tales como revistas de computación, libros, software y CD-ROMs, que el presupuesto del centro no puede costear.

El personal de las bibliotecas con frecuencia tiene capacitación para usar los motores de búsqueda de Internet y otras técnicas de investigación; además estarán ansiosos por ayudar a los residentes a usar sus catálogos en línea. De nuevo, las mejores asociaciones ofrecerán beneficios mutuos. Si bien la biblioteca podría ser capaz de ofrecer recursos complementarios, el personal del centro y los usuarios avanzados, incluyendo los jóvenes, podrían ayudar a la biblioteca para presentar y mercadear eventos especiales en Internet, por ejemplo.

Los negocios cercanos y los grupos laborales podrían también estar interesados en asociarse con los centros de Redes de Vecindarios. Por ejemplo, un banco podría proporcionar fondos, voluntarios, muebles excedentes, suministros de oficina o equipo y/o ayudar a preparar y presentar proyectos relacionados con servicios bancarios y de crédito para los niños mayores. Otros empleadores y sindicatos cercanos también podrían estar interesados en proporcionar información acerca de las posibilidades de carrera, así como las oportunidades de voluntariado para su personal, tanto en persona como en línea.

Otras listas de correo electrónico y grupos de noticias por Internet que manejen educación de tecnología, tal como EdTech, también pueden ofrecer oportunidades para hablar sobre preguntas que van desde teoría educativa hasta la instalación de memoria para las computadoras. La mayoría de los estados tienen una organización que sirve a los maestros de escuela que usan tecnología, y pueden ofrecer al personal del centro contactos útiles, ideas de programas e incluso descuentos en software. Puede encontrarse una lista de contactos de estos grupos en www.iste.org/resources/. Esta lista incluye una amplia variedad de recursos que ofrecen un currículum e ideas de actividades, así como otra información útil para los programas educativos basados en tecnología para los jóvenes. El universo de tales recursos en línea está creciendo con rapidez e incluye:

- **American Library Association (Asociación Americana de Bibliotecas)** (www.ala.org). Además de los recursos integrales acerca de bibliotecas públicas, este sitio incluye una página de

referencias para los niños y las personas que los cuidan, incluyendo sugerencias para libros, así como enlaces en línea, y la *Guía del Bibliotecario de Grandes Sitios de Internet para Niños* (*The Librarian's Guide to Great Web Sites for Kids*), la cual cubre una gama de temas y asuntos acerca del uso seguro y eficaz de Internet.

- **Blue Web'n** (www.kn.pacbell.com/wired/bluewebn). Blue Web'n es una base de datos que puede explorarse de excelentes sitios de aprendizaje de Internet en orden de tema, público y tipo (lecciones, actividades, proyectos, recursos, referencias y herramientas). Puede ser especialmente útil para planificar clases y actividades para los grupos de todas las edades, e incluye actividades en línea para los aprendices. La Actualización Semanal de Blue Web'n es un aviso de correo electrónico de los temas del momento de la semana.
- **College Board** (www.collegeboard.com). College Board es una asociación nacional de afiliación sin fines de lucro dedicada a la preparación, inspiración y conexión de estudiantes con universidades y oportunidades. Fundada en 1990, la asociación está compuesta por más de 5,000 escuelas, centros educativos, universidades y otras organizaciones educativas. Cada año, el College Board brinda servicio a más de 7 millones de estudiantes y sus padres, 23,000 escuelas preparatorias (high school) y 3,500 universidades mediante programas de especialidades y servicios para la admisión universitaria, orientación, evaluación, ayuda financiera, inscripción y enseñanza y aprendizaje. Entre los programas más conocidos se encuentran el SAT®, el PSAT/NMSQT® y el Advanced Placement Program® (AP).
- **El Centro de Información de Recursos Educativos (ERIC)** (www.eric.ed.gov) (1-800-LET-ERIC). Este sistema de información financiado federalmente ofrece servicios y productos en una amplia gama de asuntos de educación. Entre lo que se ofrece, se encuentra información práctica y teórica sobre enseñanza y aprendizaje, tal como compendios de artículos de revistas, planes de lecciones y enlaces a otros sitios de Internet. Los centros

de información ERIC tienen una variedad de folletos, guías y hojas de consejos para maestros y padres, incluyendo Entrar en Línea: Una guía fácil para maestros, estudiantes y padres y otros temas que van desde enseñanza de niños acerca del medio ambiente hasta ayudar los niños a realizar sus tareas, evaluar las calificaciones del maestro y evaluar el programa y la instrucción escolar. Muchos de los sitios de Internet más usados y accesibles se reúnen para formar la Red Nacional de Información para Padres (National Parent Information Network, www.npin.org).

- **The Educator's Reference Desk** (www.eduref.org). Este sitio ofrece recursos y servicios de alta calidad a la comunidad educativa. El Educator's Reference Desk ofrece 2,000 planes de lecciones, más de 3,000 enlaces a información educativa en línea y más de 200 respuestas de archivo a preguntas.
- **The Food and Nutrition Service** (Servicio de Alimentos y Nutrición, FNS) (www.fns.usda.gov/fns). Este programa administra los programas de asistencia de nutrición del Departamento de Agricultura de Estados Unidos. La misión del FNS es ofrecer a los niños y a las familias necesitadas un mejor acceso a alimentos y una dieta más saludable mediante programas de asistencia de alimentos y trabajos educativos globales de nutrición. FNS ha elevado la nutrición y la educación de la nutrición a una prioridad principal en todos sus programas. Además de proporcionar acceso a alimentos nutritivos, FNS también trabaja para brindar a los participantes del programa el conocimiento del enlace entre la dieta y la salud.
- **Healthfinder** (www.healthfinder.gov). Éste es un portón de enlaces a sitios del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos a una amplia variedad de información y recursos de salud, incluyendo diccionarios médicos, grupos de apoyo, líneas directas, informes clínicos, revistas médicas y otros recursos accesibles al público en general. También puede llamar al Centro Nacional de Información de Salud.

- **iEARN (International Education and Resource Network)** (www.iclearn.org). iEARN es una organización sin fines de lucro compuesta por más de 20,000 escuelas de más de 115 países. iEARN permite que los maestros y los jóvenes trabajen unidos en línea usando Internet y otras tecnologías de comunicación. Más de 1 millón de estudiantes cada día se involucran en proyectos en colaboración en todo el mundo.
- **Internet Public Library (Biblioteca Pública de Internet)** (www.ipl.org). Este sitio busca organizar Internet para todas las edades. Incluye secciones separadas de KidSpace y TeenSpace, con actividades y enlaces apropiados a la edad. La página de KidSpace incluye materiales de referencia, información en una variedad de temas, incluyendo: historia, arte, ciencias, lectura y deportes, e incluso una sección de juegos. La página de TeenSpace ofrece ayuda en las tareas, escapes creativos e información sobre una variedad de temas que incluyen: salud, tecnología, dinero y deportes.
- **MaMa Media** (www.mamamedia.com). Ésta es una comunidad gratuita en línea para niños más pequeños orientada a actividades e intercambios divertidos y creativos, aparte de la tarea o los proyectos escolares.
- **NASA Quest** (www.quest.arc.nasa.gov). NASA Quest es un recurso rico para educadores, jóvenes y entusiastas del espacio que estén interesados en conocer y aprender sobre las personas de la NASA y el programa nacional espacial. NASA Quest permite al público compartir la emoción de las búsquedas científicas y de ingeniería de la NASA como el volar en el Shuttle y la Estación Espacial Internacional, la exploración de planetas distantes con naves asombrosas y la construcción de las naves espaciales del futuro. El sitio ofrece perfiles de los expertos de la NASA e historias acerca de sus días de trabajo, interacciones en vivo con los expertos de la NASA, programas de video y audio por Internet, planes para lecciones y actividades para estudiantes, actividades en colaboración para jóvenes, información de los antecedentes y secciones de fotografías, un lugar en donde los maestros pueden conocerse, una sección de preguntas

y respuestas para explorar con más de 3,000 preguntas hechas con anterioridad, y un servicio de correo electrónico en el cual se contestan las preguntas individuales.

- **National Geographic Online** (www.nationalgeographic.com). El sitio contiene artículos publicados en la revista National Geographic, así como artículos educativos para adultos y niños. Una sección especial, National Geographic Kids, ofrece juegos educativos, cuentos interesantes y actividades y experimentos. La página de educadores ofrece ideas para educadores, así como una red de oportunidades y recursos.
- **National Institute on Out-of-School Time (Instituto Nacional sobre Tiempo Fuera de la Escuela) (NIOST)** (www.niost.org). La misión del instituto es garantizar que todos los niños, jóvenes y las familias tengan acceso a programas de alta calidad, actividades y oportunidades durante las horas que no están en la escuela. Se concentra en investigación, educación y capacitación, consulta y preparación de programas.
- **PBS Online** (www.pbs.org). Éste es el hogar de los sitios de Internet que son compañeros globales de más de 450 programas y especiales de televisión de PBS, así como el contenido original de PBS y aventuras de aprendizaje en tiempo real. Los programas principales tienen extensos materiales complementarios, incluyendo archivos de video y audio, en el sitio de Internet. PBS también cubre una variedad de temas que van desde noticias de historia y arte hasta ciencias.
- **Science Junction** (www.ncsu.edu/sciencejunction). Este sitio contiene información para maestros y estudiantes acerca de una amplia variedad de temas de ciencias, con enlaces a revistas científicas, museos y otros recursos. Su estación para estudiantes incluye juegos y experimentos para probar en casa y demostraciones e información sobre proyectos de ciencia basados en Internet.
- **ThinkQuest** (www.thinkquest.org). ThinkQuest es una competencia internacional en la cual los estudiantes de 9 a 19 años y los maestros son desafiados a crear los mejores sitios educativos

de Internet. El equipo juvenil con los orientadores adultos prepara sitios educativos de Internet de temas de su elección. Estos sitios después se colocan en la sección "biblioteca" del sitio de ThinkQuest y puede usarse para las actividades del programa del centro.

- **Departamento de Publicaciones y Productos Educativos de Estados Unidos** (www.ed.gov o 800-USA-LEARN). El sitio de Internet del Departamento de Educación ofrece acceso a políticas, estadísticas, directorios de recursos y catálogos educativos, así como boletines, revistas y una fuente de publicaciones accesibles a los maestros, padres y otros estudiantes. Muchos de éstos pueden descargarse directamente del sitio o pedirse por una pequeña cuota o sin costo alguno. Algunos están publicados en español así como en inglés. Los materiales incluyen hojas de consejos e ideas para proyectos diseñados originalmente para actividades escolares de jardín de niños hasta 12 grado, los cuales pueden usarse en los centros de Redes de Vecindarios. El departamento publica la serie *Helping Your Child* (*Para ayudar a su hijo*) (a aprender a leer, matemáticas, para hacer la tarea, etc.). Las publicaciones archivadas que ofrecen información útil incluyen *Summer Home Learning Recipes* (*Recetas de aprendizaje durante el verano en casa*) y *Think College?* (*¿Piensas en la universidad?*). ¿Yo? ¿Ahora? *The Student Guide 2005-2006* (*La Guía 2005-2006 del estudiante*): *El sitio de Internet de Ayuda Financiera* del Departamento de Educación de Estados Unidos es útil y explica qué programas de ayuda financiera para estudiantes administra la oficina de Ayuda Federal para Estudiantes (FSA) del Departamento de Educación de Estados Unidos (www.studentaid.ed.gov/students/publications/student_guide/2005-2006/english/index.htm).
- **Regional Technology in Education Consortia** podría tener recursos para usar tecnología para la educación de grupos de distintas edades y oportunidades de desarrollo profesional relacionadas. El sitio de Internet del consorcio nacional (www.rtec.org) contiene enlaces a las oficinas regionales.

- **Federal Resources for Educational Excellence (FREE)** (www.ed.gov/free). Éste es un subsitio que enlaza a una vasta información y actividades educativas de otras agencias federales. Muchas agencias, si es que no todas, usan computadoras y la red Internet. Los enlaces de información están organizados por temas principales (por ejemplo: artes, civismo, tecnología educativa) y después por agencia. También está disponible un buscador. Este portal puede conducir a ideas para proyectos, recursos e investigación a los jóvenes de todas las edades. Los enlaces incluyen paseos virtuales a los Parques Nacionales y a la Galería Nacional de Arte, información sobre el FBI, un proyecto para ganar dinero en la Oficina de Grabado e Impresión y otros artículos. También hay acceso a muchas colecciones de arte, música y documentos históricos. Éste puede ser una ruta útil de investigación para los niños mayores. Para los niños más pequeños, el personal podría tener que ayudarlos a encontrar las páginas adecuadas a su edad y adaptar algunas actividades.

- **The Global Schoolhouse** (www.globalschoolnet.org/GSH/). El Global Schoolhouse ofrece información y charlas acerca de tecnología educativa. Éste incluye una variedad de artículos y foros de interés para organizaciones basadas en la comunidad, así como maestros de grados de jardín de niños hasta 12 grado, incluyendo enlaces para proyectos y sitios de recursos.

- **Yahooligans!** (www.yahooligans.com). Yahooligans! es una versión para niños del sitio de búsqueda Yahoo! Está diseñado para hacer la búsqueda en Internet más sencilla para los niños y los ayuda a encontrar sitios adecuados para que ellos los usen. Los temas de búsqueda incluyen: Alrededor del mundo (países, comidas, días festivos), computadoras y juegos (juegos, Internet, pantallas), arte y entretenimiento (televisión, películas, chistes, música), timbre de la escuela (civismo, tareas, matemáticas), ciencias y naturaleza (espacio, animales, dinosaurios) y deportes y recreación (fútbol, pasatiempos, lucha). El sitio de Internet también incluye un diccionario, una enciclopedia y juegos en línea.

- **Yucky** (<http://yucky.kids.discovery.com>). Yucky describe su enfoque como entretenimiento de ciencias. Ofrece información y actividades para niños de 6 a 15 años de edad sobre el mundo natural, con enfoque especial en las lombrices, los insectos y el cuerpo humano. También incluye una página de Internet con juegos.

El Apéndice G incluye ejemplos de programas exitosos de educación para los jóvenes que se llevan a cabo en centros de Redes de Vecindarios en todo el país.

Satisfacción de las necesidades de los estudiantes de alfabetización para adultos

La falta de destrezas básicas de lectura, escritura, información y tecnología de informática puede impedir que las personas logren sus metas personales y laborales, haciendo casi imposible su autosuficiencia financiera. Afortunadamente, existen herramientas y métodos que pueden tener éxito para ayudar a los adultos a adquirir esas habilidades básicas.

Creación de un cuento de experiencia con el idioma

Los instructores pueden ayudar a los estudiantes a crear un cuento de experiencia con el idioma siguiendo los pasos a continuación:

- Tomar el tiempo para aprender lo que le interesa al estudiante. Las experiencias con el idioma pueden surgir de cualquier charla relacionada con metas, preocupaciones, historias de familia o eventos noticiosos.
- Tener una charla breve en la cual el estudiante adulto habla la mayor parte del tiempo, luego hacer que el estudiante resuma la charla.
- Usando un tipo de letra fácil de leer, escriba el resumen usando las palabras exactas del estudiante y los patrones lingüísticos.
- Después de seleccionar y agrandar el tipo de letra para que sea fácil de leer, señale cada palabra mientras lee el texto. Después, deje que el estudiante practique la lectura del texto hasta que lo pueda leer sin ayuda.
- Anime a los estudiantes adultos a leer para encontrar significado. Si se les hace difícil leer alguna palabra, animelos a seguir leyendo hasta el final de la oración y luego regrese para tratar de identificar la palabra.
- Pida al estudiante que seleccione una o dos palabras para recordar del texto. Usando las funciones de seleccionar y subrayar del procesador de palabras, resalte esas palabras.
- Si varios adultos están trabajando juntos, hágalos participar en una actividad en la que deban ayudarse mutuamente y luego copie el texto a sus propios discos para referencia futura.
- Cuando hayan guardado el texto en sus propios discos, animelos a volver a leerlo. Haga que añadan oraciones al texto o que usen el vocabulario seleccionado en oraciones nuevas.
- Recuerde: siempre use las palabras exactas del estudiante. Deletréelas correctamente, pero no cambie las palabras ni el orden de las mismas.

Fuente: Adaptado de una versión actualizada de *The Language Experience Approach: A Tool for Reading Instruction* por Karen Griswold, Literacy Assistance Center, Nueva York.

Enseñar a los adultos es distinto de enseñar a los niños. El proceso de aprendizaje debe considerar asuntos específicos para las personas adultas que aprenden, incluyendo:

- **El tiempo.** Las responsabilidades de familia y las obligaciones laborales limitan el tiempo que los adultos pueden dedicar a obtener una educación. Hacerlos participar en actividades mediante las que ellos puedan palpar el progreso de sus habilidades los animará a continuar participando.
- **La motivación.** Los adultos participan en las actividades educativas que ellos consideran importantes, como en aquéllas que los ayudarán a ser mejores padres o a encontrar mejores empleos. Los instructores de enseñanza de adultos deben determinar cuáles factores motivan a cada adulto a buscar el aprendizaje y diseñar un plan de trabajo con cada estudiante conforme a dichas motivaciones. Cuanto más ligado esté el aprendizaje al logro de las metas de vida, más dispuesto estará el adulto a comprometerse a participar a largo plazo.
- **La autoestima.** Los adultos pueden sentirse vulnerables en entornos de aprendizaje poco familiares. Es posible que algunos de ellos hayan tenido experiencias negativas en el salón de clases, lo que ocasiona que tengan poca confianza en adentrarse a un entorno de aprendizaje. El instructor puede reducir la ansiedad de los estudiantes adultos utilizando un método de enseñanza informal, pero respetuoso. Asegúreles a todos los estudiantes adultos que se les motiva a hacer preguntas y presenteles por adelantado a los instructores y a otros miembros del personal que trabajarán con ellos.
- **Las experiencias de vida.** Los adultos aportan sus experiencias de vida a nuevas situaciones de aprendizaje. Un instructor exitoso aprovechará al máximo estas experiencias, ayudando a los adultos a reconocer lo que ya saben o hacen bien, y conectando esas habilidades a las que van a aprender. Esto ayudará a los estudiantes adultos a integrar y recordar habilidades e ideas nuevas. Por ejemplo, al enseñarles a estudiantes adultos

cómo usar un procesador de palabras, asegúrese de preguntarles qué saben sobre el teclado de una máquina de escribir. Amplíe esos conocimientos, enseñándoles varias funciones nuevas del teclado de la computadora. Asimismo, al hablar de bases de datos, pregúntele a los estudiantes cómo organizan las direcciones de sus familias o amistades. Si responden que a menudo pierden esa información, hábleles sobre crear una base de datos para solucionar el problema. Recuerde hablarles de una base de datos que todos los adultos reconocerán: el directorio telefónico.

- **La práctica.** Los adultos necesitan tiempo para practicar sus nuevas habilidades. La creación de un entorno que fomente el aprendizaje incluye respetar la necesidad de los adultos de progresar a sus propios ritmos. Es posible que algunos adultos necesiten practicar más frecuentemente que otros para poder desenvolverse bien antes de progresar a otra habilidad.
- **La participación.** Los adultos concentran sus energías en las cosas que son de mayor importancia para ellos. Por ende, su participación puede variar. Es posible que algunas veces no parezcan estar interesados ni participen en alguna actividad que sea de importancia para otra persona. No los obligue. La responsabilidad del instructor es la de ayudar a los adultos a aprender lo que sea de importancia para ellos.
- **La confidencialidad.** Esto es esencial para forjar una relación de respeto mutuo con los adultos que necesitan desarrollar sus habilidades de lectura y escritura. Los estudiantes adultos deben estar conscientes de que el personal respetará su información privada.

Para hacer participar a los adultos en programas de alfabetización

Es posible que los adultos necesiten garantías especiales para participar en un programa de alfabetización de un centro. Es posible que perciban que su falta de habilidades básicas representa un obstáculo para el uso de tecnología imposible de superar y que teman ingresar a un entorno que muy seguramente revelará

sus deficiencias. Usar voluntarios de confianza y respetados en la comunidad para reclutar a los posibles participantes de un programa de alfabetización puede ayudar a reducir la ansiedad de los estudiantes adultos. Además, estos voluntarios pueden servir de enlace entre los estudiantes y el personal del centro, ayudando así a identificar problemas y fomentar el aprendizaje.

Patrocinar eventos especiales en la comunidad es otra manera de atraer al centro a posibles participantes de un programa de alfabetización. Por ejemplo, si el centro invita a un representante de una instalación local de cuidado infantil para plantear asuntos relacionados con el cuidado de niños, se puede ofrecer una presentación informal sobre el centro y sus programas de alfabetización para adultos al final de la charla e invitar a los miembros del público a visitar el centro y “probar” las computadoras.

Preparación de un programa de alfabetización

Es importante asegurar a los estudiantes adultos que cualquier información relacionada con sus niveles de lectura y escritura permanecerá confidencial, que sí podrán usar la tecnología de computadora con éxito y que el instructor colaborará con ellos para establecer un programa que cumpla con sus necesidades y metas especiales, además de estar disponible para responder a sus preguntas.

Evaluación de las aptitudes del estudiante

Una vez que los estudiantes se sienten bien, el siguiente paso es evaluar su nivel de aptitud. Una evaluación informal ayudará al instructor a desarrollar un plan de trabajo y un punto de partida para cada adulto que necesite aprender a leer. La evaluación debe realizarse durante una entrevista en persona, planteando preguntas para identificar el nivel de lectura y escritura de cada estudiante, sus metas y necesidades, intereses y habilidades.

Una herramienta útil es una lista de verificación para evaluar el nivel de lectura y escritura. Las listas de verificación de las habilidades de lectura y escritura (Apéndice H) están diseñadas para determinar

los niveles apropiados basándose en una charla informal. Sin embargo, el instructor puede variar las preguntas, según el estudiante. En todo caso, el cuestionario no debe ser largo ni abrumador.

Durante la charla, el instructor debe determinar si el adulto tiene dificultades de la vista. De ser así, usar letras más grandes puede tener un gran impacto en su experiencia de aprendizaje. De hecho, cómo ajustar el tamaño de las letras tal vez sea lo primero que los instructores deban enseñar a los estudiantes adultos. Esto confirmará que la tecnología es una herramienta maravillosa que hará su aprendizaje más fácil y divertido.

Se debe disponer tiempo después de realizar la evaluación para dar a los posibles participantes una reseña general y breve de la tecnología del centro, así como para recorrer las instalaciones. Además, deben tener la oportunidad de escribir sus nombres y direcciones usando un procesador de palabras e imprimir el documento. Este último pero muy importante paso demostrará a los estudiantes que pueden usar computadoras con éxito, aunque no conozcan bien el teclado.

Preparación de un plan de trabajo

Después de completar la evaluación informal, el instructor y los estudiantes adultos pueden diseñar juntos planes de trabajo significativos que reflejen sus metas y necesidades individuales, y que utilizan su tiempo de la mejor manera posible. Las listas de verificación del apéndice H sugieren actividades para comenzar cada nivel de lectura y escritura. Los planes de trabajo variarán según los centros y las personas.

Por ejemplo, un plan de trabajo de una hora para los estudiantes que comienzan a leer puede incluir:

- Quince minutos dedicados a desarrollar habilidades de uso del ratón de la computadora usando un juego de solitario.
- Cuarenta y cinco minutos dedicados a escribir y acabar un cuento de experiencia con el idioma (vea el cuadro lateral).

Un plan de trabajo de 90 minutos de duración para un estudiante de lectura a nivel básico más avanzado podría contener:

- Cuarenta y cinco minutos para usar el borrador de un documento en programa de procesamiento de palabras para copiar y pegar el texto y las ilustraciones en un programa de editorial de escritorio, el cual permite que los usuarios ilustren los cuentos que escriben.
- Quince minutos para practicar la mecanografía y aumentar la velocidad y la productividad. Los adultos valorarán este período de práctica porque el llevar cuenta de la velocidad les ofrece una medida tangible de la mejoría.
- Treinta minutos para jugar un juego de computadora para relajarse, mientras desarrollan habilidades de uso del ratón o solución de problemas, para usar un programa de editorial de escritorio para crear una tarjeta de cumpleaños, para añadir un nombre y una dirección a una base de datos o para participar en una charla del centro sobre cómo los niños y jóvenes pueden usar Internet de manera segura.

El plan de trabajo debe ofrecer a los adultos una rutina con la que puedan familiarizarse, encargándose así de su propio aprendizaje. Además, debe desarrollar medidas concretas o metas a corto plazo de manera que los estudiantes puedan llevar cuenta de sus logros.

Las primeras medidas de logro pueden incluir cómo abrir y cerrar programas, guardar e imprimir documentos o la sangría de párrafos al escribir cartas. Cuando las metas se separan en elementos de esta manera, los adultos pueden experimentar logros en casi todas las lecciones.

Debe controlar tanto como pueda de las actividades prácticas, animar el planteamiento de preguntas y hacer sugerencias. Estas acciones crean oportunidades para impulsar a los adultos hacia nuevos niveles de comprensión. Las sugerencias pueden conducir a los estudiantes adultos a descubrir una respuesta o solución relevante para sus trabajos,

aumentando así sus niveles de confianza. Es posible que algunos adultos se sientan avergonzados si otros pueden ver lo que escriben. Estos estudiantes deben sentarse en computadoras cuyas pantallas miren hacia la pared o que estén ocultas de la vista directa de otras personas.

Algunas herramientas del oficio

Cuando se trata de ayudar a estudiantes adultos a desarrollar y mejorar sus habilidades de lectura y escritura, los instructores y los planificadores de programas tienen una amplia variedad de herramientas al alcance de la mano, incluyendo:

- **El teclado.** Aunque los estudiantes adultos no requieren habilidades de mecanografía para redactar textos, muchos de ellos querrán mejorar esas aptitudes porque las mismas son valiosas en el mercado laboral. Aprender el teclado puede ser un logro significativo. Si un estudiante adulto muestra interés en aprender o en mejorar sus habilidades, asegúrese de proporcionarle tiempo de práctica en el programa de mecanografía del plan de trabajo desde el principio.
- **Procesador de palabras.** El plan de trabajo de cada adulto debe incluir el trabajo con un procesador de palabras. Debido al parecido con una máquina de escribir, la mayoría de los programas de estudiantes adultos comienzan haciendo que los estudiantes aprendan esta herramienta porque es menos intimidante el hacer la transición de una máquina de escribir a un procesador de palabras. A medida que los adultos usen el procesador de palabras, asegúrese de inculcar la terminología en el plan de lecciones. En lugar de decir “haga clic aquí”, sus instrucciones deben decir “haga clic en el cuadro de diálogo” o “encuéntrelo en la barra de herramientas”. Al hacerlo así, los adultos se familiarizan con la terminología que necesitarán usar en los entornos de oficina.
- **Herramientas de productividad.** Las herramientas de productividad incluyen software como editoriales de escritorio, hojas de cálculo, bases de datos y programas de multimedia utilizados en combinación con procesadores de palabras

para mejorar la producción de texto y ayudar en las actividades diarias de la oficina. No obstante, algunas herramientas son más fáciles de usar que otras. Por ejemplo, el software de oficina tal como Microsoft Word puede intimidar con sus listas desplegables y sus características a una persona que acaba de aprender a leer. Los instructores y el personal del centro quizá prefieran seleccionar un programa menos complicado, tal como la versión de uso en el hogar. Este software de productividad “todo en uno” es más fácil de aprender, ya que el procesador de palabras, la base de datos, la hoja de cálculo y la herramienta de ilustración comparten los mismos comandos y procedimientos sencillos, y las barras de menú y herramientas son menos atestados y tienen menos opciones. Estos programas ofrecen las mismas funciones básicas y están organizados de la misma manera que el software más popular y poderoso para uso en la oficina. Los estudiantes adultos pueden comenzar con los programas más sencillos y después transferirse a herramientas más complejas de oficina a medida que aumentan sus habilidades y confianza. Los recursos para ayudar a los estudiantes adultos a usar las herramientas de productividad pueden encontrarse en Internet. Es importante crear una bibliografía que contenga listas de publicaciones con actividades concretas para enseñar habilidades específicas de computación.

- **Software educativo de multimedia.** Los programas de software educativo siguen mejorando. Los programas en CD-ROM que combinan sonidos, gráficos y animación para crear una experiencia de aprendizaje por multimedios permiten que los adultos practiquen a su propio ritmo el lograr ser competentes.

Al elegir un paquete de software, se debe considerar lo que la tecnología de CD-ROM puede lograr para que la experiencia de aprendizaje sea más divertida. Se debe evitar software que sea prácticamente un libro de trabajo en pantalla. Por ejemplo, el software de inglés como segundo idioma (ESL, por sus siglas en inglés) debe ofrecer ayuda de aprendizaje multimedia que incluyan diálogos en vídeo, ilustraciones gráficas o palabras

comunes, frases e iconos culturales o botones que proporcionen pronunciaciones de sonidos principales con acento nativo. El contenido debe agruparse en segmentos pequeños con distintas actividades de vocabulario y pronunciación.

Con los programas de software de ESL más recientes, el usuario puede escuchar a hablantes nativos pronunciar palabras en libretos de diálogo. Otras características incluyen opciones de grabación de manera que los estudiantes puedan comparar su propia dicción con la del programa de aprendizaje y tecnología de reconocimiento de voz que evalúa las respuestas y provee retroalimentación. Al estudiar los programas de software, se debe verificar si los mismos se ajustan a los niveles de aptitud de los usuarios, si proveen opciones flexibles para que los usuarios trabajen a su propio ritmo y si permiten que los estudiantes verifiquen fácilmente su progreso.

Los adultos que poseen algunas aptitudes de lectura pueden usar herramientas como enciclopedias multimedia. Estos programas pueden estimular la imaginación y ayudar a dichos adultos a desarrollar aptitudes básicas de búsqueda de información y realizar investigaciones. También los ayudarán a aprender cómo navegar en un entorno electrónico no lineal. Esta importante habilidad será particularmente útil cuando comiencen a usar la Internet. Se debe tratar de demostrar a los estudiantes las posibilidades de interacción sin enfocarse en el texto. Por ejemplo, las enciclopedias en CD-ROM ofrecen fotografías, sonido, segmentos de vídeo y animación. Se puede solicitar que los estudiantes adultos encuentren un segmento de sonido, imagen o segmento de vídeo de un evento importante para ver, escuchar o mirar y luego animarlos a escribir una descripción del mismo. Por ejemplo, solicite que los estudiantes escriban un tema de interés, como la jardinería. Muéstrelas cómo encontrar el casillero de índice de texto en el programa de enciclopedia y permítales que escriban el tema por sí mismos. Pídale que encuentren y escuchen un discurso o artículo usando el programa de audio de CD-ROM y luego escriban sus experiencias. Un programa de atlas

mundial también puede ser muy útil. La mayoría de los programas de atlas ofrece cuadros, gráficos y datos demográficos. Varios adultos colaborando en un proyecto sencillo pueden obtener acceso fácilmente a esta información, usando una hoja de cálculo para comparar datos de la población o tasas de alfabetización. Al hacerlo, comienzan a aprender sobre cómo organizar información alfabéticamente, leer información en cuadros y la diferencia entre mapas políticos y topográficos. Además, pueden aprender a usar la barra de rodaje, los menús desplegables y los cuadros de diálogo.

Antes de elegir un programa, es importante asegurarse que los estudiantes lo hayan estudiado y evaluado con las personas encargadas de la toma de decisiones en los centros. Se debe examinar su nivel de interacción. ¿Ofrece el mismo a los estudiantes las oportunidades de practicar y obtener reacciones? ¿Es el mismo divertido y cautivador? Se debe tomar nota de cómo está organizada la información. Debe ser fácil para los estudiantes navegar por la misma sin ayuda, especialmente progresar y retroceder por el programa y salir del mismo. Se deben verificar los menús desplegables y hacer clic en los íconos para garantizar que funcionen. Los paquetes de software educativo nunca deben usarse de manera que se excluyan las herramientas de productividad y la Internet.

- **Software de juegos y aventuras.** Muchos adultos que aprenden por primera vez tienen la idea preconcebida que el aprendizaje es difícil. Necesitan descubrir que aprender puede ser divertido. Los adultos pueden desarrollar habilidades de solución de problemas y pensamiento mientras juegan. Por ejemplo, el juego de solitario ofrece una manera excelente para los nuevos usuarios de computadora de mejorar sus habilidades de uso del ratón. La mayoría de los adultos reconocerá este juego inmediatamente. Dedicar algo de tiempo durante las primeras sesiones a aprender cómo usar el ratón de la computadora mientras juegan, proveerá al estudiante adulto la confianza necesaria para abordar la próxima tarea.

Combinación de métodos y tecnología para perfeccionar habilidades

El seleccionar la tecnología y los métodos apropiados ayudará a los estudiantes a adquirir confianza, encontrar sus propios métodos de aprendizaje y volverse más autosuficientes. A medida que los estudiantes adquieran más confianza usando la tecnología, requerirán menos ayuda del instructor y del personal del centro.

Algunas tecnologías y métodos que ayudarán a los estudiantes a desarrollar sus habilidades de lectura y escritura incluyen:

- **Uso de un procesador de palabras.** Se debe comenzar introduciendo a los adultos a las teclas de función que necesitarán, como las teclas Ingreso/Regreso (Enter/Return), Mayúscula (Shift), barra espaciadora y Retroceder (Backspace), así como la tecla para pasar espacio. Es importante asegurarse que sepan dónde encontrar ciertos signos ortográficos, como el punto y el signo de interrogación, así como explicar brevemente la función de retorno automático del cursor, de manera que usen la tecla de Retorno al final de cada renglón. Inicialmente se deben enseñar habilidades como el inicio de un documento nuevo, guardar e imprimir texto, abrir un documento y abrir y cerrar una aplicación. Esto también anima a las personas que aprenden a leer a reconocer palabras como archivo, guardar, imprimir, imagen de impresión, editar, cortar, copiar, pegar, insertar y formato. A medida que aprenden a escribir, también leen. Por este motivo, es posible que se desee enseñarles a encontrar y hacer clic en estas palabras en el menú antes de mostrarles los atajos de la barra de herramientas.

- **Escritura.** Es importante explicar a los estudiantes adultos que la escritura es un proceso que comienza típicamente con una lluvia de ideas, seguida de un enfoque de las ideas y el desarrollo de una declaración de introducción con puntos de apoyo, creando finalmente un primer borrador, revisándolo y editándolo, y cotejando la copia

final. Es importante recordarles que todas las personas, no sólo los adultos que aprenden a leer, batallan con los textos en evolución. Sin embargo, con características como la tecla de Retroceder (Backspace), cortar y copiar, revisión ortográfica y el marcar los cambios, los estudiantes adultos pueden aprender maneras de hacer que el proceso de escritura sea más fácil al borrar texto no deseado, cambiar texto de lugar dentro del documento sin tener que volver a escribirlo, identificar y corregir errores ortográficos y comparar versiones de borradores.

- **Identificación de temas de interés.** Los estudiantes adultos deben escribir sobre temas que sean significativos e interesantes para ellos, como sus familias o metas personales. El instructor puede ayudarlos a identificar temas de interés mediante charlas cortas sobre sus metas personales, sus hijos y otros miembros de sus familias. Si son inmigrantes, el instructor puede inspirarlos preguntándoles por qué eligieron inmigrar a los Estados Unidos o cómo eran sus vidas en sus países de origen.
- **Creación de proyectos de grupo.** Los adultos pueden mejorar su aprendizaje y desarrollar habilidades de trabajo en grupo participando en proyectos conjuntos. Mediante ese proceso, pueden desarrollar sus propias habilidades de lectura, escritura, información y tecnología. Por ejemplo, los adultos pueden crear y publicar sus propias antologías relacionadas con temas populares, incluyendo sus familias y narraciones autobiográficas. También es divertido escribir libros de cocina o guías del vecindario. También son proyectos útiles el recopilar una base de datos de varios libros para el hogar, videos para ver, programas de televisión para la familia y diseñar tarjetas postales navideñas o folletos educativos.
- **Uso de Internet.** Aunque Internet es un medio muy impulsado por el material impreso, puede hacerse fácil de usar para personas con pocas habilidades de lectura. Se debe intentar encontrar sitios de Internet que ofrezcan materiales de audio, fotografías o mapas, de manera que los

estudiantes no se vean abrumados por el material impreso. Los adultos tienen un buen incentivo para aprender a usar Internet: sus hijos. Enfocar las lecciones en temas de crianza de hijos y en el control del uso de Internet será de mucho valor para los adultos. Muestre a los adultos cómo vigilar los sitios de Internet que visitan sus hijos y ayúdelos a descubrir maneras de hablar con los niños sobre lo que están aprendiendo en Internet. El correo electrónico y los “amigos electrónicos”, una herramienta en línea similar al concepto predigital de amigos por correspondencia, son maneras divertidas para los adultos de desarrollar la escritura como herramienta de comunicación vital.

Recursos para las personas que reciben alfabetización para adultos

Cuando se trata de encontrar recursos para usar en la preparación de un programa de alfabetización para adultos, no existe ninguna escasez. Existen varias listas de recursos, sitios de Internet y organizaciones que pueden ofrecer a los centros de Redes de Vecindarios los recursos y la información que necesitan para establecer sus programas de alfabetización.

Listas de recursos

La lista de alfabetización Literacy List en www.alri.org/literacylist.html provee una lista completa y actualizada de sitios de Internet relacionados con la alfabetización de adultos, de inglés como segundo idioma y sitios de alfabetización para familias.

Organizaciones

Una gama de agencias nacionales y regionales ofrecen recursos de alfabetización para adultos en sus sitios de Internet, así como enlaces a otros sitios útiles. Éstos incluyen los siguientes:

- **The Adult Literacy Media Alliance (ALMA) (Alianza de Medios de Alfabetización para Adultos)** (www.tv411.org/about_alma) ayuda a adultos a obtener habilidades básicas de lectura, escritura y matemáticas. ALMA crea materiales

de enseñanza innovadores basados en televisión, sólidos desde el punto de vista educativo y entretenidos y cultiva redes comunitarias para apoyar a estudiantes de ALMA.

- **The National Center on Adult Literacy (Centro Nacional de Alfabetización para Adultos)** Su sitio de Internet (<http://nkal.literacy.upenn.edu>) ofrece varios recursos de alfabetización que pueden accederse según el país/la región o el tema, o realizando una búsqueda del sitio.
- **The National Center for Family Literacy (Centro Nacional de Alfabetización para Familias)** (www.famlit.org) es una organización sin fines de lucro que apoya la alfabetización de familias en todo Estados Unidos a través de programas, capacitación, investigaciones y diseminación de información.
- **The National Institute for Literacy (NIFL) (Instituto Nacional de Alfabetización)** (www.nifl.gov) tiene la meta de garantizar que todos los estadounidenses tengan acceso a servicios que puedan ayudarlos a conseguir las habilidades básicas de alfabetización necesarias para tener éxito. Sus actividades incluyen ofrecer LINCS, un portal de Internet a recursos de alfabetización a nivel nacional e internacional; mejorando servicios para adultos con discapacidades de aprendizaje mediante “Bridges to Practice”, una guía de cuatro tomos basada en investigaciones; promover la reforma del sistema de alfabetización de adultos a través de la iniciativa “Equipped for the Future”, una iniciativa de largo plazo que desarrolla normas de contenido para garantizar que todo adulto pueda alcanzar los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar sus responsabilidades como trabajadores, padres y ciudadanos; “America’s Literacy Directory”, una base de datos en línea en la que pueden realizarse búsquedas; y “Partnerships for Reading”, un trabajo de colaboración entre NIFL, el Departamento de Educación de los Estados Unidos y el Instituto Nacional de Salud Infantil y Desarrollo Humano.
- **System for Adult Basic Education (ABE) Support (Sistema de Apoyo para la Educación Básica**

de Adultos) (www.sabes.org) es una iniciativa de capacitación y asistencia técnica basada en Massachusetts para instructores y programas de educación básica de adultos. Su sitio de Internet ofrece información útil y enlaces a otros recursos educativos importantes.

- **El sitio de Internet de International Society for Technology in Education (Sociedad Internacional de Tecnología en la Educación)** (www.iste.org) ofrece listas de sitios de Internet actuales, publicaciones periódicas relacionadas con la tecnología educativa, incluyendo temas como desarrollo de planes de estudios, evaluaciones, financiamiento y desarrollo profesional.

Planes de estudio, proyectos y planes de enseñanza

Los recursos siguientes ofrecen apoyo para la preparación del currículum, proyectos y planes de lecciones:

- **The Public Broadcasting Service’s LiteracyLink** (litlink.ket.org) es financiado por el Proyecto ‘Star Schools’ del Departamento de Educación de Estados Unidos. Fue creado para integrar videos educativos y tecnología computacional en línea para ayudar a los alumnos adultos a mejorar su diploma de equivalencia general (GED) y habilidades laborales. El sitio de Internet ofrece recursos de capacitación y desarrollo profesional.
- **Literacy Assistance Center (Centro de Asistencia de Alfabetización)** (www.lacnyc.org) es una organización sin fines de lucro dedicada a apoyar y promover la expansión de servicios de alfabetización de calidad en Nueva York. Ofrece planes de lecciones y currículums en Internet que usan varias técnicas de enseñanza.

Publicaciones y libros

Las publicaciones y los libros siguientes son recursos útiles para la preparación y la operación de un programa de alfabetización para adultos:

- *Learning and Leading With Technology*, publicado por la Sociedad Internacional de Tecnología en la

Educación, contiene artículos por educadores y para educadores, incluyendo maestros de escuela, maestros de laboratorio, coordinadores de tecnología y educadores de maestros. Enfatiza ideas prácticas sobre la tecnología y cómo usarla en los planes de estudio de Jardín de Niños (Kindergarten) al 12º grado, especialmente si puede lograr la diferencia para ayudar a los alumnos a desarrollar, practicar o jugar con conceptos difíciles o procesos creativos.

- *Surfing for Substance: A Professional Development Guide to Integrating the World Wide Web Into Adult Literacy Instruction* de Emily Hacker es un libro fácil de usar que está repleto de ideas para ayudar a los maestros e instructores a aprender cómo construir actividades educativas de buen significado y basadas en la Internet. Fue desarrollado por el Centro de Asistencia de Alfabetización con apoyo de MetTech. Para solicitar una copia, llame al (212) 803-3300 o visite su sitio de Internet en hub1.worlded.org/docs/surfing para descargar una copia.

Software educativo: Información y productores

Nuevo software educativo y sitios de Internet están constantemente en desarrollo. Varias revistas de computación populares ofrecen excelentes críticas de los mejores sitios de Internet y software en CD-ROM.

- El sitio de Internet de **The Learning Company** (www.learningco.com) ofrece una variedad de software educativo, de juegos y productividad para plataformas Mac y PC.

Sitios de Internet

Hay una lista global de museos virtuales en www.icom.org/vlmp/world.html. Haga clic en el símbolo de audio y escuche los reportes de noticias en la mayoría de los sitios de Internet de las redes de noticias principales, como www.cnn.com. Corte y pegue mapas de www.mapblast.com a un procesador de palabras usando el botón derecho del ratón.

Elaboración de programas para los centros rurales

Aunque la brecha se ha reducido en años reciente, los estadounidenses que viven en áreas rurales continúan estando retrasados levemente en el promedio nacional de acceso a computadoras e Internet. Además, los residentes rurales también enfrentan los desafíos de avanzar a la autosuficiencia debido a la falta de transporte disponible, educación, atención médica y selección de cuidado infantil. Los centros de Redes de Vecindarios ubicados en comunidades rurales pueden ayudar a aliviar estos problemas al identificar las necesidades y proporcionar servicios específicos a la situación de los residentes rurales.

Proporción de acceso a atención médica

Las poblaciones pequeñas de las áreas rurales tienen problemas para sostener hospitales y retener a médicos calificados, lo cual limita el acceso de los residentes a la atención médica. La falta de recursos y transporte complican aún más el problema. Al proporcionar servicios de salud en los centros de Redes de Vecindarios, incluyendo educación de salud, cursos para una vida saludable y exámenes de la presión arterial y el colesterol, los centros pueden contribuir al bienestar de las comunidades rurales. Los socios potenciales incluyen: hospitales locales, médicos, departamentos de salud y otros profesionales de atención médica. El Departamento de Servicios Humanos y de Salud de Estados Unidos, la Oficina de Políticas Rurales de Salud (www.ruralhealth.hrsa.gov) y el Centro de Información Rural de Servicios de Salud (www.nal.usda.gov/ric) ofrecen más información e ideas para mejorar la atención médica rural.

Preparación de programas para los jóvenes

Los centros de Redes de Vecindarios pueden preparar a los jóvenes potenciales rurales ofreciéndoles asesoría después de horas escolares y otros programas educativos. Las actividades como los programas de las microempresas (tratados en la Sección 4), los cuales ayudan a los jóvenes a utilizar su energía para preparar pequeñas empresas, ofrecen a los jóvenes la

oportunidad de reunirse, socializar y aprender. Los centros pueden dar a los jóvenes la oportunidad de contribuir a su comunidad y a otros, y pueden ayudar a conectar a los adolescentes que pasan apuros con mentores adultos para recibir apoyo y orientación. En asociación con otras organizaciones de la comunidad, los centros pueden abrir sus puertas a varias actividades de la comunidad (como ferias de salud, programas de prevención de violencia y eventos culturales) diseñados para reunir a los padres, a los jóvenes y a los residentes de la comunidad. Hay información disponible para el establecimiento de programas después de horas escolares y actividades educativas en áreas rurales en (www.afterschool.gov y www.ruraledu.org).

Solución para los problemas de transporte

Los residentes rurales enfrentan circunstancias únicas que afectan su habilidad para lograr la autosuficiencia económica. En comparación con los entornos urbanos y de los suburbios, las comunidades rurales con frecuencia tienen menos opciones de transporte público. Por lo tanto, las personas que no tienen un transporte confiable, pueden enfrentar dificultades para ir al trabajo, las citas y el cuidado infantil. Los centros de Redes de Vecindarios pueden trabajar con las agencias y las organizaciones locales para preparar y ofrecer soluciones de transporte público y privado a los miembros de la comunidad, como organizar un servicio de camionetas para ayudar a las personas inscritas en la capacitación de preparación para la fuerza laboral para conseguir trabajo.

Ayuda con el cuidado infantil

Las familias rurales tienen menos opciones de cuidado infantil que las personas que viven en áreas urbanas o suburbanas. El cuidado en el centro, que cada vez es más popular entre las familias estadounidenses, está menos disponible para los niños rurales. En muchas áreas, las poblaciones pequeñas y dispersas y los altos costos de transporte hacen que los centros de cuidado infantil sean imprácticos. Los centros de Redes de Vecindarios podrían tomar en cuenta varias opciones para satisfacer el desafío del cuidado infantil rural:

Programas médicos exitosos en los centros de Redes de Vecindarios

Houston Neighborhood Networks, Inc., es un consorcio de centros sin fines de lucro ubicados en la ciudad de Houston que, en el año 2003, estableció asociaciones con Preventive Healthcare Outreach, Inc. y St. Joseph's Hospital para proveer servicios médicos completos in situ a familias y a personas mayores en cinco centros de Redes de Vecindarios. En el 2004, Preventive Healthcare Outreach continuó brindando ferias de información médica in situ y ofreciendo servicios médicos preventivos a los residentes en los centros de Redes de Vecindarios y en otros complejos de viviendas multifamiliares patrocinados por HUD.

- **Piense ampliamente acerca de los socios.** Los centros podrían ver más allá del cuidado infantil tradicional de la comunidad. Podría haber asociaciones con organizaciones que trabajen en áreas como el desarrollo económico, el transporte y el desarrollo laboral.
- **Creación de una coalición de empleadores pequeños.** Aunque los empleadores pequeños podrían tener recursos limitados para invertir en cuidado infantil de manera individual, los recursos conjuntos de ellos puede hacer la diferencia. Ellos podrían ayudar a apoyar un centro de cuidado infantil o a expandir una red de proveedores de familia.
- **Busque a agencias de recursos y de remisiones para animarlos a convertirse en socios comerciales.** En muchos estados, las agencias de recursos y remisiones están educando y ofreciendo servicios a empresas para promover las prácticas orientadas a la familia. Vea si esas agencias pueden ayudar a identificar empresas orientadas a la familia en la comunidad.

Recursos para centros rurales

Para obtener más información acerca de los programas y los recursos que pueden beneficiar a las comunidades rurales, visite los siguientes sitios de Internet:

**Community and Rural Development Institute,
Cornell University**
www.cardi.cornell.edu

National Rural Development Partnership
www.rurdev.usda.gov/nrdp

**Rural Empowerment Zone and Enterprise
Community Programs**
www.ezec.gov

**Rural Information Center
(Centro de Información Rural)**
www.nal.usda.gov/ric

Cómo conectar a los residentes con recursos para obtener atención médica

Muchas personas y familias de bajos recursos carecen del acceso necesario a la atención médica preventiva y primaria, dependiendo frecuentemente de visitas a la sala de emergencias en casos de crisis. No obstante, las familias necesitan mantener una buena salud, de manera que los padres puedan trabajar y sus hijos puedan tener éxito en la escuela. A menudo, los residentes de edad madura o discapacitados tienen afecciones que requieren tratamiento regular para poder disfrutar la mejor calidad de vida posible.

Los centros de Redes de Vecindarios pueden ayudar a los residentes a obtener información y servicios de salud que necesiten de varias maneras. Esto puede incluir proveer acceso a Internet haciendo posible que los residentes obtengan información actualizada en línea sobre enfermedades específicas, su elegibilidad para obtener seguro médico, programas de medicamentos con descuento y otros asuntos relacionados con la salud. Los centros también pueden distribuir información relacionada con la salud, patrocinar

ferias de salud o informar a los residentes sobre los programas gubernamentales de seguro médico para los que califican. Además, mediante asociaciones con hospitales locales, agencias o grupos sin fines de lucro, los centros de Redes de Vecindarios pueden participar en programas médicos en curso o patrocinar la realización de evaluaciones médicas periódicas, vacunaciones para niños, clases para hacer ejercicio o para dejar de fumar, así como una variedad de otras actividades.

Identificar las necesidades de los residentes

Al igual que con cualquier programa ofrecido por un centro de Redes de Vecindarios, el primer paso es identificar las necesidades de los residentes. Esto le permite preparar y ofrecer un programa que ofrecerá a los residentes la información y los servicios que necesiten. Algunas cuestiones que tienen que considerarse incluyen:

- ¿Qué tipo de programas médicos necesitan y desean los residentes?
- ¿Cuántas personas se presentarían para medirse la presión sanguínea o el colesterol, obtener una vacuna contra la influenza (gripe) o para obtener información sobre programas nuevos de medicamentos con descuento?

Para obtener respuestas a esas preguntas, los datos demográficos recopilados por los administradores de las viviendas pueden ofrecer una cuenta básica de los niños y los adultos de un desarrollo, pero la mejor manera es preguntar directamente a los residentes y hablar con las personas que los conocen y trabajan con ellos. Para obtener una indicación del nivel de interés, coloque una hoja de asistencia en el centro o volantes debajo de las puertas de las unidades. Si se planea una encuesta formal de las necesidades de los residentes, asegúrese de incluir preguntas sobre atención médica. Cuando hable con las personas que trabajan directamente con los residentes, como los administradores de viviendas, líderes de organizaciones de residentes, miembros de personal del centro, Coordinadores de Servicios del HUD, el personal de clínicas o de salas de emergencia locales, maestros

de las escuelas locales y el personal de iglesias e instituciones religiosas cercanas, pregunte:

- ¿Cuáles problemas médicos percibe usted como los más importantes para los residentes?
- ¿Qué proporción aproximadamente de los residentes elegibles diría usted que está inscrita actualmente en Medicaid, Medicare o el programa de seguro médico para niños del estado?
- ¿Percibe usted que los problemas de atención médica constituyen un obstáculo para aquellos padres que trabajan o que reciben capacitación?
- ¿Tienen dificultades para obtener seguro médico las familias que están realizando la transición de recibir beneficencia pública a trabajar?
- ¿Tienen los residentes acceso a servicios dentales u otros tipos de atención especializada?

También debe hablar sobre las causas de los problemas. ¿Pueden los residentes pagar la atención? ¿Enfrentan ellos obstáculos relacionados con el transporte o dificultades con el idioma? ¿Se ven los residentes desanimados por la complejidad de los programas médicos? ¿Saben adónde acudir para obtener ayuda?

Se debe tomar nota y resumir la información por escrito; tanto para entender mejor las necesidades de atención médica de los residentes, como para explicar dichas necesidades a posibles socios comunitarios. Una vez que haya identificado las necesidades de los residentes, podrá comenzar a identificar qué recursos existen en la comunidad para ayudar a satisfacer esas necesidades.

Identificación de los recursos en la comunidad

La mayoría de las actividades relacionadas con la salud conllevan la aportación de recursos al centro; como los servicios de salud pública, la cobertura de seguro médico gubernamental, las instalaciones médicas locales y los grupos de la comunidad. Las organizaciones nacionales y sus filiales locales pueden proporcionar información y otros tipos de ayuda en línea o por teléfono. Para identificar recursos de la comunidad:

- **Realice una encuesta de los recursos en la comunidad.** Participe en una sesión de lluvia de ideas con la junta de servicios a los residentes, los administradores de viviendas, el personal de Redes de Vecindarios, los Coordinadores de Redes de Vecindarios del HUD, los líderes comunitarios, los trabajadores médicos del sistema escolar, los funcionarios electos y otros para determinar los recursos disponibles. Busque en la guía telefónica local y a través de buscadores en línea. Haga una lista de recursos, entre ellos los hospitales y las clínicas locales, las agencias médicas de la ciudad o del condado, los grupos locales de organizaciones nacionales médicas y de servicios de salud, organizaciones de beneficencia interesadas en temas de salud y nutrición, así como gimnasios, programas de entrenamiento físico, tiendas de comestibles o programas de pérdida de peso. Estos recursos posiblemente estén dispuestos a participar en un proyecto que beneficiaría a los residentes de la comunidad.

- **Cómo ayudar a los residentes con los costos de atención médica.** Existen muchos programas estatales y federales que brindan cobertura de seguro médico a personas de bajos recursos y reducen el costo de los medicamentos con receta, especialmente para las personas mayores. Estos programas incluyen:

- Medicaid, un programa federal de seguro médico que paga el costo de la asistencia médica de ciertas personas y familias de bajos recursos (www.cms.hhs.gov/MedicaidGenInfo/).
- Medicare es un programa federal de seguro médico que paga los gastos hospitalarios y médicos de personas mayores (65 años de edad y mayores) o de personas con ciertas discapacidades o padecimientos. (www.medicare.gov).
- El Programa Estatal de Seguro Médico para Niños (State Children's Health Insurance Program o CHIP) es un conjunto de programas operados por los estados, los cuales brindan seguro médico para niños de hasta 19 años de edad que no tienen otro tipo de seguro (www.cms.hhs.gov/home/schip.asp).

- Head Start es un programa federal de educación a edad temprana que también realiza controles médicos, evaluaciones y coordinación de servicios para niños de bajos ingresos (www.acf.hhs.gov/programs/hsb/about/index.htm).
- BenefitsCheckup (Verificación de Beneficios) es un servicio de evaluación en línea operado por el Consejo Nacional de la Vejez (National Council on Aging), que ayuda a personas mayores de 55 años de edad a determinar si son elegibles para participar en varios programas que ayudan a sufragar los gastos de medicamentos con recetas, atención médica, servicios públicos y otros aspectos o servicios esenciales (www.benefitscheckup.org/).
- BenefitsCheckupRx (Verificación de Beneficios de Medicamentos por Receta) es un servicio de evaluación en línea que ayuda a personas a elegir entre los varios programas de descuento en la compra de medicamentos, como la tarjeta de medicamentos de Medicare, programas estatales de farmacia y otros programas de ayuda con la compra de medicamentos (<http://SSL2.benefitscheckup.org.>).

Hacer promoción y preparar socios de la comunidad

Para beneficiar los programas relacionados con la salud, los socios de la comunidad pueden aportar personal capacitado para visitas o equipo de diagnóstico móvil, así como experiencia, información, voluntarios o donativos de suministros. Los centros de Redes de Vecindarios brindan a esta asociación acceso a una comunidad que no recibe suficientes servicios, un punto de contacto confiable y posiblemente espacio para realizar actividades relacionadas con la salud.

Aborde a los socios potenciales con varias ideas, información concreta sobre las necesidades de la comunidad y la disposición de aprender lo que ellos pueden proporcionar.

Establecimiento de un programa

Los proyectos o programas relacionados con la salud se deben establecer de manera que respondan a las necesidades locales y a los recursos disponibles:

- Definiendo cómo se organizará y se llevará a cabo el programa, especificando los papeles que desempeñarán los miembros de la junta de residentes, los administradores de viviendas y otros colaboradores internos.
- Estableciendo metas con resultados mensurables, como el número de posibles socios para abordar, voluntarios que participarán, residentes a quienes prestar servicio, fechas de las visitas de los centros móviles de diagnóstico y etapas de progreso.
- Identificando en dónde obtener los recursos necesarios, tales como personal, equipo y suministros.
- Explicando claramente cómo el programa se encargará de asuntos relacionados con acceso y seguridad.
- Estableciendo un mecanismo para tratar problemas inesperados.
- Dando seguimiento mediante cartas de agradecimiento a todos los socios de la comunidad, después de concluir el proyecto.

Promoción de los programas a los residentes

Para promover el evento de salud y garantizar niveles altos de participación, promueva las ofertas de programas a los residentes a través de anuncios en la oficina de administración de las viviendas, del centro de Redes de Vecindarios y de lugares que visiten los residentes. También pueden distribuirse volantes a las viviendas por correo o entregándolas de puerta a puerta.

La publicidad dirigida a toda la comunidad ofrecerá maneras adicionales de llegar a los residentes. Envíe por correo volantes a los directores escolares, el clero, funcionarios electos, directores de organizaciones locales sin fines de lucro, así como a otros líderes de la comunidad. Se debe enviar un comunicado de prensa a las estaciones locales de radio y televisión,

los periódicos y a las publicaciones de anuncios de venta. Es posible que los socios de la comunidad tengan experiencia con los medios y estén dispuestos a compartir el trabajo de publicidad.

Evaluación de los resultados y revisión de los programas según sea necesario

Al terminar un proyecto de salud, se debe preparar un informe por escrito que incluya información como la siguiente:

- **Proyecto o evento:** Las fechas, el propósito del evento, el número de personas que recibieron servicios.
- **Información interna:** ¿Qué papeles desempeñaron la junta de residentes, el centro de Redes de Vecindarios y el administrador de las viviendas? Indique nombres e información de contacto de las personas claves.
- **Información de las asociaciones:** Los nombres de las organizaciones asociadas con información de contacto de las personas claves.
- **Éxitos:** Establezca si el proyecto cumplió o sobrepasó las metas mensurables establecidas.
- **Problemas:** Anote problemas que surgieron y qué desafíos deben tomarse en cuenta para eventos futuros.

Se debe considerar cómo compartir los hallazgos de la evaluación con los residentes, los miembros del personal, los socios y con otros colaboradores. Para ayudar a evaluar y a vigilar sus programas, los centros pueden usar el programa START de HUD. Utilizando esta herramienta en línea, los centros de Redes de Vecindarios pueden realizar evaluaciones anuales de sus programas relacionados con la salud y de otras actividades, basándose en las proyecciones del plan comercial del centro. Un programa de salud de gran envergadura puede necesitar una evaluación formal. Es posible que las universidades locales proporcionen estudiantes voluntarios para planificar y llevar a cabo una evaluación, bajo supervisión del cuerpo docente.

Recursos en línea (Internet)

Utilizando Internet, los residentes pueden obtener información sobre distintas enfermedades y su tratamiento, ensayos clínicos para medicamentos y tratamientos nuevos, beneficios de seguro médico y terapias de alternativa. Además, los residentes pueden integrarse a grupos de apoyo a familias en línea y comunicarse con filiales y grupos de apoyo locales. Nota: Debe tenerse cuidado cuando se usa Internet para investigar opciones médicas, recolectar información o para tomar parte en foros en línea. No toda la información es confiable. Las decisiones relacionadas con la atención médica deben tomarse en consulta y conjuntamente con un médico.

Las siguientes son fuentes valiosas de información médica general:

Healthfinder®
Centro Nacional de Información Médica
Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos
www.healthfinder.gov

Healthfinder® Kids
www.healthfinder.gov/kids/

National Institute on Aging
(Instituto Nacional de la Vejez)—“Age Pages”
www.niapublications.org

Aetna Intelihealth
www.intelihealth.com

Better Health Magazine
Saint Rafael Health Systems
www.srhs.org/betterhealth.asp

Dr. Koop
www.drkoop.com

WebMD
www.webmd.com

Para obtener información sobre enfermedades específicas, visite los sitios siguientes de Internet:

Alzheimer's Association
(Asociación del Alzheimer)
www.alz.org

Arthritis Foundation
(Fundación para la Artritis)
www.arthritis.org

American Cancer Society
(Sociedad Americana del Cáncer)
www.cancer.org

American Heart Association
(Asociación Americana del Corazón)
www.americanheart.org

American Lung Association
(Asociación Americana del Pulmón)
www.lungusa.org

American Diabetes Association
(Asociación Americana de la Diabetes)
www.diabetes.org

National Institute of Mental Health
(Instituto Nacional de Salud Mental)
www.nimh.nih.gov/healthinformation/index.cfm

Para obtener información sobre investigaciones médicas, visite:

Centers for Disease Control
(Centros de Control de Enfermedades)
www.cdc.gov

Mayo Clinic (Clínica Mayo)
www.mayoclinic.com

National Institutes of Health Age Pages
(Página sobre el envejecimiento de los Institutos Nacionales de Salud)
<http://health.nih.gov>



Sección 6: Alistamiento de socios y reclutamiento de voluntarios

Aspectos sobresalientes de la sección 6: Alistamiento de socios y reclutamiento de voluntarios

<input type="checkbox"/> <i>La importancia de los socios y los voluntarios</i>	141
<input type="checkbox"/> Tipos de asociaciones	142
<input type="checkbox"/> <i>Formación de asociaciones duraderas y mutuamente beneficiosas</i>	142
<input type="checkbox"/> Prepárese usted	142
<input type="checkbox"/> Identificación de socios potenciales	145
<input type="checkbox"/> Haga su investigación	146
<input type="checkbox"/> Identificación de los candidatos más fuertes	146
<input type="checkbox"/> Iniciación del contacto y la demostración de lo que tiene que ofrecer	146
<input type="checkbox"/> Definición de los papeles y las responsabilidades	147
<input type="checkbox"/> Mantenimiento de una asociación	151
<input type="checkbox"/> <i>El valor de los voluntarios</i>	152
<input type="checkbox"/> Antes de que pida ayuda.....	152
<input type="checkbox"/> Preparación de un plan de proyecto	152
<input type="checkbox"/> Establecimiento del plan para crear un programa de voluntarios	152
<input type="checkbox"/> Reclutamiento de voluntarios	154
<input type="checkbox"/> Revisión y entrevista de voluntarios potenciales	155
<input type="checkbox"/> Supervisión y evaluación de los voluntarios	156
<input type="checkbox"/> Cancelación del acuerdo con el voluntario	156
<input type="checkbox"/> Retención y apoyo de los voluntarios	157
<input type="checkbox"/> Reconocimiento del trabajo de los voluntarios	157

Alistamiento de socios y reclutamiento de voluntarios

La importancia de los socios y los voluntarios

Ningún centro de Redes de Vecindarios tiene acceso a un financiamiento ilimitado que permita contratar a un equipo de miembros de personal y planear, conducir y proporcionar todos los programas y servicios que desee. Para lograr las metas y ofrecer a los residentes los programas y servicios tan necesarios que los ayudará a avanzar hacia la autosuficiencia, los centros dependen de socios y de voluntarios.

Los socios de los centros de Redes de Vecindarios pueden prestar su experiencia o proporcionar ayuda financiera que permita a los centros ofrecer una selección de programas. Los voluntarios ofrecen su tiempo, apoyo y habilidades para satisfacer la falta de personal que tienen los centros.

La siguiente sección habla de los papeles que tienen los socios y los voluntarios, de los beneficios de

Promoción de asociaciones

Los centros de Redes de Vecindarios pueden aumentar las asociaciones:

Educando a la comunidad de negocios sobre los beneficios de los programas de Redes de Vecindarios y resaltando que una asociación es una inversión en la comunidad.

Informando a los socios potenciales los beneficios: deducciones fiscales de las donaciones en efectivo y en especie, de trabajar con organizaciones exentas del pago de impuestos 501(c)(3).

alistar su ayuda y de la manera cómo los centros pueden formar exitosamente asociaciones y reclutar voluntarios.

Los centros pueden realizar sus programas y establecer el sostenimiento mediante asociaciones con empresas locales, escuelas, centros educativos y universidades, hospitales, grupos religiosos, grupos de la comunidad, organizaciones sin fines de lucro y proveedores de servicios sociales. Por ejemplo, un centro puede asociarse con una clínica local de salud para ofrecer vacunas gratuitas a los residentes pequeños. Con frecuencia, las mejores oportunidades de asociaciones están en la comunidad del centro.

Las asociaciones pueden fluctuar de una relación breve y casual con una empresa pequeña que patrocine un evento individual hasta acuerdos por varios años entre muchas organizaciones para crear un programa que dure por años. Los socios ayudan al centro a identificar nuevas oportunidades para cubrir las necesidades, abrir un camino para aumentar la participación en la comunidad, enlazar mercados nuevos y satisfacer las metas del centro. Y al colaborar con Redes de Vecindarios a niveles locales y/o nacionales, los socios:

- Obtienen un mayor acceso a poblaciones determinadas.
- Mejoran la salud de la economía de las comunidades.
- Cumplen con sus compromisos filantrópicos.
- Adiestran a una fuerza laboral potencial en habilidades que cumplen con las necesidades actuales y futuras de los empleadores del área.
- Abren nuevos mercados.

Tipos de asociaciones

Existen varios tipos de asociaciones y los centros pueden establecer las asociaciones con niveles diferentes de compromiso. Algunos centros se comunican con sus socios una o dos veces al año. Otros centros trabajan con los socios diariamente. A continuación, se muestran los tipos diferentes de socios que los centros de Redes de Vecindarios podrían considerar:

- **Socios locales.** Los socios locales pueden proporcionar muchos servicios a un centro de Redes de Vecindarios, incluyendo:
 - Voluntarios para ayudar a impartir las clases u organizar eventos.

Lo que ofrecen algunos socios nacionales

Grassroots.org ofrece un paquete actualizado de hosting con 10 cuentas de correo electrónico, sitios hosting de Internet gratuitos y 150 MB de espacio para archivos para los centros de Redes de Vecindarios que cuentan con una clasificación de 501(c)(3) sin fines de lucro. Grassroots.org también proporciona asesoría legal en una gama de asuntos legales que incluyen asistencia para los centros que buscan ayuda para obtener su clasificación sin fines de lucro. El personal del centro de Redes de Vecindarios interesado puede entrar a www.Grassroots.org e indicar que están afiliados a un centro de Redes de Vecindarios en la sección de comentarios para recibir un paquete mejorado de anfitrión.

Network for Good ayuda a los centros a adoptar Internet como herramienta para la recolección de fondos, el reclutamiento de voluntarios y la participación de la comunidad. Los centros interesados pueden comunicarse con el Centro de Información de Redes de Vecindarios al número gratuito (888) 312-2743 para obtener información adicional.

- Bienes en especie y servicios. Algunos centros han recibido comestibles gratuitos, exámenes dentales, choferes, entregas, computadoras y apoyo técnico.
- Programación in situ para los residentes. Los centros educativos y las universidades locales pueden ayudar a proporcionar programas de Desarrollo General de Educación (GED) o programas de enseñanza para adultos en los centros de Redes de Vecindarios.
- Apoyo financiero.

Muchas organizaciones locales asignan planes y presupuestos para actividades de la comunidad y exhortan a sus empleados a ser voluntarios de las organizaciones de la comunidad. Por lo tanto, el centro de Redes de Vecindarios puede recibir cientos de horas de apoyo de voluntarios sin costo para aumentar los programas y las operaciones.

- **Socios nacionales.** Para ofrecer apoyo a gran escala, los miembros nacionales del personal de la Iniciativa de Redes de Vecindarios de HUD identifican y cultivan todos los días asociaciones con organizaciones nacionales. Muchas de estas asociaciones preparan el camino para la colaboración entre los centros locales y los afiliados locales de los socios nacionales.

Para obtener una lista de socios nacionales de Redes de Vecindarios, visite el sitio de Internet de Redes de Vecindarios en www.NeighborhoodNetworks.org.

Formación de asociaciones duraderas y mutuamente beneficiosas

Prepárese usted

Antes de poder formar asociaciones, debe investigar cuidadosamente las organizaciones de su comunidad. Siga estos pasos básicos para planear y establecer una estrategia para los socios potenciales:

- **Prepare una declaración de información acerca de su centro de Redes de Vecindarios.** Plantee las metas generales del centro y la manera cómo sirve específicamente a los residentes y a la comunidad que lo rodea. Incluya esta declaración en un folleto o volante que pueda dejar con cada socio potencial. Un ejemplo de una declaración de información podría ser: El centro de Redes de Vecindarios ABC ayuda a que los residentes avancen hacia la autosuficiencia proporcionándoles capacitación para la preparación de empleo que incluyen cursos de computación, así como clases

para preparar su currículum (resumé) y técnicas de entrevista. Además, para ayudar a los residentes a eliminar los obstáculos para conseguir empleo, el centro ofrece un programa después de horas escolares y muchas actividades de fomento comunitario.

- **Análisis y establecimiento de prioridades de las necesidades.** Revise los programas de su centro y haga listas de las necesidades financieras, de materiales y de equipo. Después, establezca las prioridades de las necesidades. Esto lo ayudará a determinar qué socios debe abordar.

¿Qué tipo de asociación desea?

Le presentamos cuatro tipos diferentes de asociaciones, las cuales fluctúan desde acuerdos informales hasta la integración casi completa entre dos organizaciones o más:

- *Las asociaciones de Redes* implican el intercambio de información para la mejoría de ambas organizaciones. Este tipo de asociación puede tratarse de un centro que recolecte nombres de personas interesadas en usar computadoras y entregue los nombres a una organización que ofrezca clases económicas de computación.
- *La coordinación de asociaciones* ocurre cuando dos organizaciones o más colaboran juntas para garantizar que no se superpongan las actividades. Un centro de Redes de Vecindarios que ofrezca un programa de cuidado infantil puede asociarse con un YMCA local que ofrezca un programa después de horas escolares. Los dos pueden hacer los arreglos para que los niños de edad preescolar vayan al YMCA y para que los niños de edad escolar vayan al centro. Este tipo de asociación permite que cada socio cumpla con las necesidades de grupos de edades específicas sin superponer servicios de cuidado infantil.
- *Las asociaciones cooperativas* implican el compartimiento de recursos para lograr una meta común. Por ejemplo, un centro con guardería puede asociarse con un grupo de una iglesia que tenga una camioneta van. El centro podría ofrecer servicio de guardería gratuito a los miembros de la iglesia durante los servicios religiosos. A cambio, la iglesia podría dar asistencia al centro con el transporte.
- *Las asociaciones colaboradoras* ocurren cuando dos organizaciones trabajan juntas hasta el punto en el que comparten riesgos, responsabilidades y recompensas. Este tipo de asociación ocurre en Montgomery Townhouses Neighborhood Networks Computer Training Center (Centro de capacitación de computación de Redes de Vecindarios Montgomery Townhouses) en Philadelphia, Pennsylvania. Este centro, en asociación con el Please Touch Museum de Philadelphia, prepara a los participantes para trabajar en cuidado infantil y otros trabajos y ofrece oportunidades de prácticas profesionales a los participantes exitosos. Los residentes que terminan un programa de 12 semanas son elegibles para participar en 7 semanas de prácticas profesionales con paga en uno de los distintos programas de educación a edad temprana.

• **Creación de un mapa de activos.** Identifique todas las fuentes potenciales en las áreas aledañas a su centro, incluyendo organizaciones privadas, públicas y sin fines de lucro. Márquelos en un mapa impreso para que le ayude a guiar su investigación y preparación de la asociación. Esto también ayudará a evitar la duplicación de servicios que ya puedan estar establecidos en su localidad. Añada cada organización, agencia, tienda y negocio que pueda que se encuentre cerca de su centro. También añada a la lista todas las instituciones de la comunidad, incluyendo:

- Escuelas públicas y privadas: incluyendo las escuelas preescolares, primarias, intermedias y preparatorias (high schools), y las escuelas vocacionales o técnicas. Miembros de las juntas escolares y el personal administrativo clave, tal como el coordinador de computación.
- Escuelas postsecundarias: centros educativos técnicos, juveniles y de la comunidad, universidades o servicios de extensión que puedan estar ubicados cerca.
- Fraternidades, hermandades femeniles (sororities) o programas de difusión asociados con centros educativos y universidades.
- Bibliotecas, museos y centros de investigación.
- Otros proyectos de vivienda, incluyendo la propiedad donde está ubicado el centro.
- Organizaciones de negocios locales. Cámaras de comercio, Kiwanis y clubes Rotarios, Veteranos de Guerras Extranjeras, organizaciones de mujeres profesionales y sindicatos.
- Fabricantes importantes o centros comerciales cercanos a su centro. Restaurantes, agencias de viaje, compañías de Internet, departamentos de policía y bomberos, servicios de datos, agencias de empleo temporal, panaderías, franquicias, tiendas y supermercados.
- Centros de capacitación laboral. Juntas Locales de Inversión Laboral y centros laborales.

- Instituciones religiosas y grupos de intereses especiales. Iglesias, templos, sinagogas y mezquitas.
- Organizaciones basadas en la comunidad. Hospitales. YMCAs, YWCAs, 4-H y clubes de Muchachos y Muchachas, centros para personas mayores, cooperativas de crédito y bancos, clínicas, refugios, agencias de medidas comunitarias, organizaciones de desarrollo comunitario, programas de alfabetización, clubes culturales o étnicos, o asociaciones y consejos de arte.
- Prensa y medios de comunicación. Periódicos locales, radio y televisión, páginas de noticias de Internet, estaciones de acceso al cable y revistas.
- Proveedores de telecomunicaciones locales o regionales.

Podría ser útil hacer una búsqueda de estas instituciones en las Páginas Amarillas para garantizar que haya incluido a tantas organizaciones como sea posible.

Asociación eficaz

El Centro de Dakota del Norte obtuvo un valioso empleado

A través de una asociación entre LaGrave Learning Center (Centro de aprendizaje LaGrave) en Grand Forks, Dakota del Norte y AARP Senior Employment Program (Programa de Empleado para Personas Mayores AARP), Eleanor Jones se convirtió en una valiosa empleada del centro. Jones se unió al personal de LaGrave en 1996 como asistente administrativa y más tarde se convirtió en instructora de computación. Ella fomentó un entorno de apoyo de aprendizaje con su toque para ayudar a los usuarios de computadora primerizos a sentirse cómodos.

- **Realizar investigación.** Investigue socios potenciales y entérese sobre sus productos, servicios, operaciones y propiedades. Pregunte entre el personal, los miembros de la junta, los amigos y otros contactos claves para obtener nombres de propietarios de negocios locales. Con frecuencia, la ayuda proveniente de un tercero puede ayudar a conocer nuevos socios potenciales.
- **Red.** Inscríbase en una organización de afiliación de las organizaciones sin fines de lucro de la comunidad. Pregunte sobre las asociaciones que otros han formado. Inscríbase con la Cámara de Comercio local y participe en los grupos de trabajo. Asista a reuniones de negocios e intercambie tarjetas personales de negocios.
- **Tenga paciencia.** Reconozca que establecer relaciones toma tiempo. Los centros de Redes de Vecindarios necesitan dedicar tiempo para nutrir lo que será una relación mutuamente beneficia con un socio. Comience pidiendo algunas necesidades de su lista que puedan cumplirse con donaciones en especie.

Identificación de socios potenciales

Una vez que haya terminado todas las preparaciones internas necesarias, será hora de comenzar a identificar a socios potenciales. Los socios potenciales pueden incluir:

- Gobierno local.
- Empresas grandes y pequeñas.
- Organizaciones cívicas y de la comunidad.
- Organizaciones religiosas.
- Escuelas.
- Centros educativos y universidades.
- Gobierno y organizaciones estatales y regionales.
- Compañías y organizaciones nacionales.

Cuando esté identificando qué organizaciones seleccionar para preparar una asociación, pregúntese lo siguiente:

- **¿Cuáles son las metas del centro?** Evalúe si la asociación deberá ayudar a lograr las metas del centro. Por ejemplo, una meta podría ser ayudar a los residentes a aprender habilidades de computación para que puedan encontrar trabajos con los empleadores locales. El asociarse con un centro educativo de la comunidad local para que proporcione capacitación de computación a bajo costo podría lograr esta meta.
- **¿Qué debería mejorarse?** Si se usan técnicas de evaluación para identificar las áreas que pueden mejorarse en el centro, considere si la asociación podría ayudar a realizar esas mejoras. Por ejemplo, el asociarse con una compañía local de artículos deportivos y con una ferretería y reclutar a voluntarios locales podría ayudar a mejorar un área de juegos del vecindario a costo bajo o sin costo alguno.
- **¿Qué oportunidades hay para el centro?** ¿Alguna otra organización desea asociarse con el centro? ¿Alguna fundación anunció una iniciativa para donar software para computadoras? Considere la asociación y piense sobre más maneras en cómo el centro puede beneficiarse con la asociación.

Asociación eficaz

El centro de Redes de Vecindarios de Virginia se asoció con el FBI

La Oficina de Norfolk de la Oficina Federal de Investigación (FBI) trabajó con el centro *We Care Center in Friendship Village* en Virginia Beach, Virginia. Tres veces por semana, durante dos horas, los instructores del FBI proporcionaron capacitación formal. La capacitación incluyó habilidades de mecanografía, procesamiento de palabras, bases de datos y preparación de hojas de cálculo; búsqueda de empleo, preparación para entrevistas y de currículum.

Haga su investigación

Después de identificar las organizaciones potenciales para asociarse que beneficiarían a los residentes, el personal del centro debe investigar minuciosamente a las compañías u organizaciones. Revise toda la información disponible sobre el socio, tal como:

- Artículos de periódicos.
- Informes anuales.
- Sitios de Internet.
- Redes de los amigos y de quienes apoyan al centro.

Identificación de los candidatos más fuertes

Después de aprender de cada socio potencial, seleccione a los más prometedores evaluando:

- **Capacidad.** ¿Puede el socio potencial ofrecer lo que espera lograr el centro? ¿Provee servicios que el centro necesita pero que no puede proporcionar debido a la falta de personal?
- **Cercanía.** ¿Está demasiado lejos el socio potencial para poder participar en actividades frecuentes de la asociación? ¿Está demasiado lejos para identificarse con la comunidad a la que presta servicio el centro o demasiado cerca para proporcionar una buena superposición de servicios? ¿Ofrece servicios similares?
- **Nivel de trabajo.** ¿Qué nivel de trabajo se requiere para hacer que el centro sea atractivo y pueda sostener el interés de un socio potencial? ¿Reflejará el trabajo necesario para mantener la asociación la calidad o la cantidad de servicios que reciben los residentes?
- **Reputación.** ¿Se sabe si el socio potencial es abierto a las solicitudes de la asociación? ¿Ha disfrutado éxito financiero recientemente? ¿Se le respeta en la comunidad? ¿Tiene buenas prácticas comerciales?

Inicie el contacto y la demostración qué tiene que ofrecer

Una vez que haya identificado a un socio potencial, comuníquese con la organización para programar una reunión inicial. En la reunión inicial con los miembros del personal del socio potencial, hable informativamente y con sinceridad acerca del centro de Redes de Vecindarios, y convéntalos de que el centro tiene muchas cualidades deseables. También debe aprovechar esta oportunidad para demostrar lo que tiene que ofrecer al socio, incluyendo:

- **Publicidad.** Las organizaciones adoran la buena publicidad. Ofrezca escribir un comunicado de prensa o un artículo, o invitar a los periódicos y a la televisión para informar sobre el éxito que ha logrado el centro con el apoyo del socio.
- **Cumplimiento de una misión.** Muchas organizaciones de la comunidad tienen misiones que incluyen la divulgación a la comunidad. Trabajar con los residentes que usan el centro puede cumplir esta misión. La filantropía corporativa puede ser la misión y el centro podría cumplir con los requisitos de elegibilidad de la corporación.

Asociación eficaz

Jóvenes de Louisville visitan Sudáfrica y ayudan a establecer un centro de computación

Ocho jovencitos de 12 a 15 años del Centro Computarizado de Redes de Vecindarios Shawnee Gardens en Louisville, Kentucky, viajaron a Sudáfrica para ayudar a iniciar un centro de computación en una iglesia de Johannesburg. El centro había formado asociaciones con sistemas escolares e iglesias en Sudáfrica y los jovencitos del centro se escribían con sus "amigos electrónicos", compartiendo información acerca de sus países respectivos, sus vidas e intereses. El viaje fue parte del programa de tutoría de Shawnee Gardens.

- **Acceso a una población específica.** Los residentes que usan el centro podrían ser el público ideal para un socio potencial. El centro proporcionará un camino para llegar a ellos.
- **Acceso a una comunidad activa.** Algunos residentes están muy bien informados y activos en la comunidad.
- **Esto puede ser un punto de ventas para negocios u organizaciones que podrían estar interesados en intercambiar ideas, participar o hacer negocios con la comunidad del centro.** Algunas organizaciones podrían tener escasez de personal y estar dispuestas a intercambiar bienes o servicios por voluntarios del centro. Por ejemplo, la Liga de Mujeres Votantes podría donar suministros de oficina si los residentes ayudan con una campaña de empadronamiento.
- **Acceso a un lugar de reunión.** Muchas organizaciones de la comunidad simplemente no tienen el espacio adecuado para realizar reuniones o actividades. Si el centro tiene espacio disponible, ofrézcalo.
- **Acceso a computadoras e Internet.** A cambio de voluntarios, bienes o servicios de una organización asociada, el centro podría ofrecer a los miembros o al personal de la organización acceso a computadoras.
- **Habilidad para compartir al personal.** Si el socio potencial tiene escasez de personal y el centro puede ayudar, comparta tiempo del personal o experiencia.

Una reunión inicial típica deberá incluir los componentes siguientes:

- **Hacer la petición.** Describa las actividades que el centro desea y los bienes o servicios que el socio potencial podría proporcionar.
- **Marque el paso.** Diga al personal del socio potencial cómo su organización y el centro se beneficiarían con la asociación.
- **Promocione al centro.** Transmite la fortaleza del centro describiéndolo con entusiasmo, pero sin exagerar.

- **Toque los puntos clave.** Muchas organizaciones tienen temas de interés que pueden hacer la diferencia. Cuando investigue a un socio potencial, identifique estos puntos clave y úselos durante la reunión.
- **Establezca credibilidad.** Use ejemplos y referencias para demostrar cómo puede el centro cumplir con sus promesas y cómo la asociación aumentaría la influencia y la reputación de ambas partes.
- **Sea flexible.** Si un socio potencial desea interactuar con el centro de una manera imprevista, sea flexible y negocie un acuerdo benéfico para ambos.

Después de la reunión, es recomendable escribir una nota de agradecimiento al socio potencial. Esto demuestra que usted está comprometido con el centro y que tiene un interés sincero en la asociación, y le brinda la oportunidad de proporcionar alguna información adicional. Unos cuantos días después de enviar la nota de agradecimiento, dé seguimiento con una llamada telefónica. Durante la llamada, plátique con el socio para elaborar un horario y una lista para actividades futuras.

Definición de los papeles y las responsabilidades

Una vez que se asegura la asociación, haga el acuerdo por escrito preparando un Memorándum de Entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés). El MOU es un acuerdo por escrito entre el centro y su socio. Los miembros del personal directivo de ambas organizaciones firman este documento, el cual describe brevemente las metas y los objetivos de la asociación y describe específicamente los papeles y las responsabilidades de cada parte.

Los MOUs no son necesarios ni son acuerdos vinculantes. Algunas organizaciones podrían no desear establecer un MOU con el centro. Esto es razonable y no debe debilitar la relación. Algunas organizaciones podrían expresar preocupación con el compromiso que implica un acuerdo MOU. Asegure a su nuevo socio que el MOU no es vinculante legalmente, es

MEMORÁNDUM DE ENTENDIMIENTO

Entre

[Nombre del socio], [ciudad y estado]

Y

[Nombre del centro de Redes de Vecindarios]

Este Memorándum de Entendimiento (MOU) formaliza la asociación entre [nombre del socio] y [nombre del centro de Redes de Vecindarios]. Bajo este acuerdo de asociación, [nombre del socio] proporcionará [la lista de servicios y/u obsequios]. Al participar en esta asociación, [nombre del socio] llegará a su circunscripción objetiva de adultos jóvenes que no reciben suficientes servicios y que están interesados en lograr una mayor oportunidad económica y de autosuficiencia.

[Nombre del socio] es un programa de adiestramiento sin costo, administrado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (DOL) que ayuda a gente joven desfavorecida de 16 a 24 años de edad a obtener mejores empleos, ganar más dinero y tomar el control de sus vidas. Fundado por el Congreso, [nombre del socio] ha capacitado a adultos jóvenes para tener carreras importantes desde 1964. El [nombre del centro de Redes de Vecindarios] se creó en [año] para proporcionar acceso y servicios de tecnología de computación a los residentes de ingresos bajos y moderados de la comunidad habitacional [nombre del complejo de apartamentos].

El [nombre del centro de Redes de Vecindarios] y [nombre del socio] creen que los residentes de las comunidades que no reciben suficientes servicios pueden alcanzar una oportunidad económica y la autosuficiencia si se les provee la capacitación, el acceso y el apoyo adecuados. Del mismo modo, bajo el MOU, ellos acuerdan lo siguiente:

I. Finalidad y alcance

Combatir los bajos niveles de habilidades para trabajar de los residentes de [nombre del complejo de apartamentos] ofreciendo capacitación de trabajo in situ y evaluaciones de solicitudes iniciales para colocarlos en el centro de capacitación de [nombre del socio].

II. Responsabilidades

El [nombre del socio] y el [nombre del centro de Redes de Vecindarios] conjuntamente:

- Proporcionarán presentaciones trimestrales in situ y evaluaciones informales que tratarán las necesidades de capacitación y empleo de los residentes.
- Promoverán la asociación a los residentes, los interesados en la comunidad y a los contactos de los medios de difusión.
- Vigilarán y evaluarán los resultados de la asociación.

El [nombre del centro de Redes de Vecindarios]:

- Proporcionará un centro de reunión, hardware y software de computación y otros equipos según sea necesario;

- Proporcionará difusión para asegurar el apoyo de los residentes y de la comunidad para las presentaciones programadas en el lugar y proporcionará las evaluaciones de solicitudes; y
- Ofrecerá ayuda administrativa para coordinar las sesiones in situ.

La difusión de [nombre del socio] y la Oficina de Admisiones:

- Vigilarán la administración general y la coordinación de las presentaciones trimestrales in situ de [nombre del socio] y las evaluaciones de solicitudes para los residentes;
- Proporcionarán los materiales relevantes y el personal y los instructores calificados para la preparación y la aplicación de las evaluaciones trimestrales in situ de [nombre del socio] en el [nombre del centro de Redes de Vecindarios];
- Difundirá la disponibilidad de las clases ofrecidas en los centros de [nombre del socio] para la comunidad habitacional [nombre del complejo de apartamentos]; y
- Explorará más participación del centro de carreras con el [nombre del centro de Redes de Vecindarios].

III. Seguimiento y evaluación

Antes y durante la asociación, [nombre del socio] colaborará con el [nombre del centro de Redes de Vecindarios] para determinar las variables necesarias para dar seguimiento y evaluar las actividades de la asociación e identificar los posibles resultados cuantificables. Los asuntos iniciales a los que se debe dar seguimiento y evaluar incluyen:

- El número de residentes que participan en cada presentación.
- El número de residentes que llenan las solicitudes de [nombre del socio].
- Las necesidades de capacitación y de empleo solicitadas por los residentes.
- El número de residentes enviados a recibir capacitación o un tipo de capacitación.
- El número de residentes que terminan la capacitación.
- El número de residentes colocados en trabajos o en tipos de trabajos.

Los resultados del seguimiento y de la evaluación los recopilará [nombre del socio] y [nombre del centro de Redes de Vecindarios] trimestralmente para poder cumplir con los requisitos de información y estarán disponibles para las dos organizaciones asociadas.

IV. Financiamiento

Este MOU no constituye un documento obligatorio fiscal ni de financiamiento. Cada parte dirigirá y financiará su propia participación bajo este MOU. Cualquier esfuerzo conjunto que implique el reembolso o la transferencia de fondos entre las partes de este MOU se manejará de conforme a los reglamentos y a los procedimientos correspondientes de las partes participantes, y estará sujeto a acuerdos complementarios, los cuales deberán efectuarse por escrito por los representantes autorizados de las partes. Las partes no tienen que tener acuerdos adicionales.

V. Período de desempeño

El período de desempeño de este MOU es de 2 años a partir del [fecha] y terminará el [fecha]. Este MOU puede extenderse mediante un acuerdo mutuo por escrito y se revisará anualmente para garantizar que cumpla con su finalidad y para realizar las revisiones necesarias. El acuerdo puede cancelarse de mutuo acuerdo por ambas partes a través de un aviso por escrito a los funcionarios de la asociación con 60 días de anticipación a la fecha de vencimiento.

VI. Funcionarios de la asociación

Las personas que contiene la lista siguiente actuarán como funcionarios de la asociación para coordinar las actividades de cada organización en la realización de este MOU:

[Nombre del socio]	[Nombre del centro de Redes de Vecindarios]
[Nombre del representante autorizado del socio] [Puesto del socio] [Nombre del socio] [Dirección] [Ciudad], [Estado] [Código postal] [Número telefónico]	[Nombre del director del centro] [Puesto del director del centro] [Nombre del centro de Redes de Vecindarios] [Dirección] [Ciudad], [Estado] [Código postal] [Número telefónico]

VII. Autorización

La firma de este MOU significa que las personas que lo firman se esforzarán por lograr, hasta donde puedan, la finalidad establecida.

A nombre de la organización que represento, deseo y tengo la autorización para firmar este MOU y contribuir a su establecimiento y desarrollo futuro.

[Nombre del representante autorizado del socio]
[Puesto del socio]
[Nombre de la organización o compañía del socio]

Fecha

[Nombre del director del centro]
[Puesto del director del centro]
[Nombre del centro de Redes de Vecindarios]

Fecha

simplemente una explicación por escrito de la asociación que cualquiera de los socios puede usar como referencia.

A continuación, se encuentra una plantilla para escribir un MOU. Contiene un lenguaje contractual estándar. Llene las partes del centro así como las de su socio. Después de llenar esas secciones, lea el MOU para verificar la precisión y claridad. Haga cambios al lenguaje estándar, según sea necesario.

Mantenimiento de una asociación

Las asociaciones requieren trabajo y atención para poder continuar y crecer. A continuación, se encuentran algunos consejos que puede usar para mantener asociaciones sólidas:

- **Trabaje para aumentar los beneficios de todas las partes.** Realice evaluaciones continuas de la asociación para determinar si alguna modificación podría brindar más beneficios para cada socio.
- **La comunicación.** La comunicación continua con los socios puede garantizar que haya progreso,

Asociación eficaz

Los residentes de Delaware aprovechan la capacitación de trabajo

Alardeando de una tasa de colocación de empleo del 98 por ciento de los graduados de un programa integral de capacitación para empleos, el centro de Redes de Vecindarios de los Apartamentos Bethel Villa en Wilmington, Delaware, ha brindado empleos a docenas de residentes y miembros de la comunidad. El centro se asoció con cuatro bancos locales, los cuales estuvieron listos para contribuir a la capacitación para trabajos y los esfuerzos de educación para obtener empleados bien capacitados. Los representantes del banco trabajaron con los residentes individualmente para ayudarlos a afinar sus destrezas de entrevista y de trabajo.

que se solucionen los obstáculos y que no se descuide a ninguna de las partes. El centro puede garantizar que haya comunicación continua realizando reuniones y comunicándose con regularidad con sus socios y enviándoles copias de las cartas y de los mensajes electrónicos importantes.

- **Establezca relaciones en persona.** Conozca al personal de su socio. Las relaciones de trabajo eficaces son las que se basan en la confianza y el respeto mutuos.
- **Involucre activamente a los residentes y a los miembros de la comunidad.** Para generar interés y participación en las actividades de la asociación, invite a los residentes a asistir a las reuniones de la asociación o a participar en una comisión de iniciativas. Los residentes que estén al tanto de las actividades de la asociación también pueden difundir verbalmente los eventos futuros.
- **Realice actividades conjuntas.** Las actividades pueden fluctuar desde la celebración de una nueva asociación hasta la negociación de un acuerdo a largo plazo para proporcionar un servicio específico. El involucrar a todas las partes en la planificación de estos eventos y actividades ayuda a crear un sentimiento integral de propiedad.
- **Tenga paciencia.** Fomentar asociaciones fuertes y lograr metas ambiciosas con frecuencia tarda más de lo esperado. Si todas las partes hacen lo mejor que pueden para cumplir con las metas de la asociación, tenga paciencia y aprecie el avance que se logre.
- **Mantenga el impulso.** Reconozca la diferencia entre tener paciencia y perder el impulso. Si decae el avance para lograr las metas, las personas y las organizaciones pueden perder el interés en la asociación. Recuperar el impulso puede ser difícil. Para mantener el impulso, asegúrese de que el personal del centro cumpla su compromiso con la asociación y exhorta a los demás a hacerlo también.
- **Ayúdense entre sí.** El centro puede reforzar una asociación apoyando al socio tanto dentro como

fuera de la asociación. Por ejemplo, un centro puede mencionar al socio en materiales publicitarios, agradecer al socio cuando el centro reciba reconocimientos o premiaciones y ofrecer ayuda al socio siempre que sea posible.

El valor de los voluntarios

Los voluntarios pueden ofrecer una excelente opción de personal para los centros de Redes de Vecindarios. Tanto si es un estudiante de preparatoria (high school) que ofrece su experiencia computacional y obtiene horas de servicio comunitario, o un maestro jubilado con adultos en una clase de alfabetización, o una *Girl Scout* trabajando con una niña en programas después de horas escolares, los voluntarios pueden ayudar a los programas de su centro a prosperar y a extender servicios más allá de su nivel actual.

Antes de que pida ayuda

Antes de traer al primer voluntario al centro de Redes de Vecindarios, determine qué tipo de trabajo puede hacer, determine cuántos voluntarios necesitará y prepare una descripción de trabajo por escrito de los deberes, las habilidades, la experiencia y el tiempo necesarios. Trate de designar trabajos de voluntarios para distintos niveles de responsabilidad, experiencia y dedicación. Los voluntarios no son idénticos.

Entre las cosas que se tienen que tomar en cuenta cuando se planee un programa de voluntarios se incluyen:

- ¿Existen áreas con demasiado trabajo en donde un voluntario podría ayudar, ya sea trabajando con el personal o solo?
- ¿Existe trabajo que el personal no puede hacer debido a que se concentran en otras áreas o no tienen tiempo o habilidades para realizarlo?
- ¿Qué trabajo no puede hacerse sin un voluntario?
- ¿Cuándo y dónde se necesita hacer este trabajo? ¿En el centro? ¿En la casa del voluntario?

- ¿Qué habilidades necesita el voluntario para realizar esos trabajos?
- ¿Se necesitará capacitación antes de comenzar?

Preparación de un plan de proyecto

Después de determinar las necesidades de voluntarios, el paso siguiente es preparar un plan de proyecto. El plan de proyecto bosqueja las metas organizacionales y los objetivos y contiene una lista de prioridades de trabajo para generar apoyo y enfoque en los trabajos de los voluntarios. Tener un plan por escrito facilita la revisión de las metas y los objetivos del centro con los voluntarios nuevos y proporcionar información que pueda usarse en la recaudación de fondos y los materiales publicitarios. Debe definir quién supervisará y capacitará a los voluntarios y explicar cómo se conectará con los voluntarios y con el personal asalariado.

Establecimiento del plan para crear un programa de voluntarios

Ahora que tiene un plan, está listo para establecer su programa de voluntarios. A continuación, hay algunos pasos para ayudarle a garantizar el éxito de su programa:

- **Determine quién administrará el programa.** Para usar de la mejor manera su tiempo, es importante que los voluntarios sepan lo que se espera de ellos cuando lleguen al centro. Para garantizar que sucede esto, determine al principio del proceso quién será responsable de administrar a los voluntarios. Esta persona podría:
 - Elaborar descripciones de trabajo de los voluntarios para ayudarlos a que aprendan sus papeles.
 - Establecer un programa regular de voluntarios y horarios que vigilen las horas y los deberes.
 - Conozca a cada voluntario por su nombre.
 - Encuentre formas de incluir a los voluntarios en las decisiones importantes.

- Reclute voluntarios nuevos.
- Transmite a la comunidad la necesidad que tiene el centro de tener voluntarios.
- Use incentivos para las personas que sean voluntarias del centro, como servicios descontados de los socios o créditos escolares en la universidad o preparatoria (high school).
- Prepare un programa de incentivos o de reconocimientos para los voluntarios.
- **Elabore y distribuya un paquete de información** sobre el centro a los grupos de la comunidad, los medios de comunicación y otras organizaciones. Sea claro en sus expectativas, incluyendo las habilidades necesarias, el tiempo requerido y una descripción breve del trabajo. Enfatice los beneficios de ser voluntario en todos sus materiales impresos. Estos beneficios pueden incluir la adquisición de nuevas habilidades, el desarrollo de un sentimiento comunitario y hacer la diferencia en las vidas de los residentes.
- **Prepare una solicitud que corresponda** a las mismas habilidades e intereses de los voluntarios con los trabajos disponibles dentro de la organización. La información útil incluye:
 - Nombre e información de la persona para ponerse en contacto.
 - Ocupación.
 - Habilidades e intereses.
 - Idiomas que habla.
 - Actividades anteriores como voluntario.
 - Cómo se enteró el voluntario sobre el centro.
 - La razón por la que el voluntario desea trabajar en el centro.
 - La cantidad de tiempo que puede dedicar el voluntario al centro cada semana o mes.
- **Prepare las políticas por escrito.** Es importante tener políticas por escrito que rijan tanto al personal asalariado como a los voluntarios. Las

políticas por escrito ofrecen un excelente sistema de administración para todo el personal y deben:

- Aclarar las responsabilidades.
- Definir las líneas de comunicación y de responsabilidad.
- Garantizar la continuidad.
- Promover las normas.
- Establecer valores e instrucciones para los voluntarios.
- **Reconozca a los voluntarios** mediante intercambio regular de información, reconocimientos y agradecimientos personales. Esto es vital para mantener a los voluntarios en el centro.

Formulario de compromiso de voluntarios

Un desafío para manejar a los voluntarios es establecer las expectativas al principio. Muchas organizaciones que dependen de voluntarios han encontrado que es útil usar un formulario de compromiso de voluntarios porque proporciona un entendimiento por escrito de lo que se espera tanto del voluntario como de la organización. El formulario:

- Les dice a los voluntarios qué se espera que hagan y cuándo tiene que hacerse.
- Lista los recursos necesarios para hacer el trabajo, incluyendo la asistencia de otros o el equipo y la capacitación.
- Establece motivos a los voluntarios para prestar servicio como voluntarios y lo que éstos esperan ganar con eso.
- Lo firman el voluntario y el supervisor como si fuera un contrato.

Reclutamiento de voluntarios

Ahora que ya identificó las necesidades, que preparó un plan e identificó a las personas que llevarán a cabo el plan, el paso siguiente es reclutar a los voluntarios. Para hacer esto:

- **Proporcione información amplia.** Los voluntarios potenciales deben decidir primero si desean ser voluntarios en su centro; después, si pueden adaptarse al horario. Coloque volantes en toda la comunidad. Hable con grupos cuyos miembros participen con regularidad en actividades de la comunidad, tales como clubes de servicio, Boy Scouts y Girl Scouts, y estudiantes de preparatoria (high school) y de universidad que realicen servicio comunitario.
- **Prepare un mensaje de reclutamiento** que sea fácil de entender, que exhorta a las personas a tomar parte, que resuene bien con los voluntarios potenciales y que proporcione una imagen

Por qué trabaja la gente como voluntaria

- Para ayudar a otros.
- Para hacer trabajos interesantes.
- Para retribuir algo a la comunidad.
- Para aprender sobre problemas dentro de la comunidad.
- Para conservar habilidades.
- Para hacer nuevos amigos o para estar con los viejos amigos que ya son voluntarios en el centro.
- Para sentirse útiles.
- Para hacer contactos de negocios.
- Para ayudar a los menos privilegiados.
- Para obtener experiencia para ayudar a conseguir un trabajo.

completa de lo que se necesita. El mensaje debe incluir:

- La misión o el enfoque de la organización.
 - Lo que se pedirá que hagan los voluntarios.
 - El tiempo requerido.
 - El adiestramiento requerido.
 - La ubicación del trabajo.
 - El nombre, el teléfono y el correo electrónico de la persona encargada.
- **Transmita el mensaje de reclutamiento.** Elija presentadores que sean capaces de explicar el valor del centro de Redes de Vecindarios, lo que el centro hace y qué se necesita de parte de los voluntarios. Al transmitir el mensaje, los presentadores deberán llevar folletos, descripciones de trabajo y hojas de inscripción para distribuir. Si alguien muestra interés, no se vaya sin obtener su nombre y teléfono, y asegúrese de darle seguimiento. Recuerde: después de presentar la información acerca del centro y de lo que necesita, pida de inmediato a los miembros del público que sean voluntarios.
 - **Publique las oportunidades** para participar como voluntarios en su centro en:
 - Las listas de solicitud de voluntarios de los periódicos de la ciudad y del vecindario.
 - Los periódicos de la escuela.
 - Las oficinas de servicios de aprendizaje de las preparatorias (high schools) y universidades.
 - Los tableros de anuncios de los centros para personas mayores.
 - Los tableros de anuncios y de periódicos de las organizaciones religiosas.
 - Anuncios de servicio público de radio y televisión.
 - En carteles o folletos en la biblioteca local, las tiendas de abarrotes, las lavanderías, las

iglesias y otros lugares religiosos, los centros educativos y los negocios.

También debe visitar las fiestas, las reuniones de organizaciones de la comunidad, las ferias para voluntarios, las clases de educación de la comunidad relacionadas con los residentes, los programas de servicio comunitario, las líneas directas para voluntarios y los eventos de la comunidad.

Revisión y entrevista de voluntarios potenciales

Cuando una persona se comunique con usted porque desea ser voluntario, déle seguimiento tan pronto como sea posible, pero no apresure el proceso ni acepte a cualquiera como voluntario. La evaluación y la entrevista de los voluntarios potenciales son similares al proceso que se usa para contratar al personal asalariado y debe incluir:

Reclutamiento de voluntarios en Internet

Muchas organizaciones ahora usan Internet para reclutar voluntarios para sus programas. A continuación, se encuentra una lista de sitios de Internet en donde las organizaciones pueden anunciar solicitudes para voluntarios o encontrar grupos en su comunidad.

Points of Light Foundation (Fundación Points of Light) y Volunteer Center National Network (Red Nacional de Centros de Voluntarios)
www.pointsoflight.org

Esta organización ayuda a movilizar a millones de voluntarios que están ayudando a resolver problemas sociales graves en las comunidades de todo el país.

SERVEnet.org
www.servenet.org

Este es un sitio de Internet integral sobre servicios y voluntariado. Los usuarios pueden anotar su zona postal, la ciudad, el estado, las habilidades, los intereses y la disponibilidad y se les coordina con organizaciones que necesitan ayuda. Con más de 6,000 organizaciones sin fines de lucro inscritas, más de 35,000 proyectos de servicio, y más de 52 millones de oportunidades para ser voluntario, SERVEnet proporciona la base de datos más grande de voluntarios en Estados Unidos.

Idealist and Action Without Borders (Idealistas y medidas sin fronteras)
www.idealst.org

El sitio de Internet Idealist.org es un recurso en línea para los interesados en tener una carrera sin fines de lucro y trabajo de justicia social. Tiene enlaces a oportunidades para voluntarios para niños, adolescentes y adultos.

VolunteerMatch
www.volunteermatch.org

Este servicio en línea sin fines de lucro ayuda a los voluntarios interesados a involucrarse en organizaciones de servicio comunitario a través de Estados Unidos. Los voluntarios anotan su zona postal para localizar con facilidad oportunidades para voluntarios que se coordinen con sus intereses y horarios individuales.

1-800-VOLUNTEER.org
www.1-800-VOLUNTEER.org

Este sitio de Internet les da a los voluntarios una conexión directa a las oportunidades locales para voluntarios que se coordinen con sus intereses, habilidades y el deseo común de servir a otros.

- Una solicitud por escrito.
- Tres referencias o más.
- Revisiones de los antecedentes, según lo requiera la ley estatal.
- Entrevista personal.
- Capacitación y orientación.

La entrevista ofrece la oportunidad de saber más sobre el voluntario potencial y para describir los programas y las actividades del centro. Las entrevistas ayudan a determinar los intereses y las habilidades, el sostenimiento para un trabajo en particular y qué tan bien se ajusta la persona a la organización. Conteste las preguntas que los voluntarios tengan y enfatice su habilidad para hacer contribuciones valiosas al centro de Redes de Vecindarios.

La entrevista también le permite explorar los intereses, las habilidades y la motivación del solicitante para ser voluntario, y hablar de los compromisos de tiempo, los requisitos de capacitación, las políticas, las reglas de confidencialidad y cómo ayuda el trabajo al centro para cumplir sus metas y objetivos. Al final de la entrevista, si decide que la persona es un buen candidato, invítelo a unirse al equipo de voluntarios. Asegúrese de explicarle los pasos siguientes del proceso, tales como la revisión de los antecedentes (si es necesario), la orientación y la capacitación.

La orientación y la capacitación ofrecen al voluntario la información general sobre la organización e información específica sobre el puesto de voluntario. También pueden ayudar al voluntario a sentirse preparado y a reducir los problemas potenciales al informar a los voluntarios sobre lo que pueden esperar. La capacitación también puede proporcionarle al voluntario las habilidades necesarias para realizar el trabajo.

Supervisión y evaluación de los voluntarios

Al igual que los miembros del personal asalariados, los voluntarios deben recibir evaluaciones con

regularidad. Como supervisor, necesita saber si un voluntario está haciendo bien el trabajo. El voluntario, por su parte, necesita el intercambio de información y reconocimiento. Una evaluación regular puede determinar qué tan bien está funcionando la colocación y si algún cambio mejoraría la satisfacción del voluntario con el trabajo. También puede ayudar al voluntario a crecer y a mejorar en el trabajo. Durante las evaluaciones, los voluntarios pueden determinar si desean continuar en el trabajo o cambiarse a otro puesto. También pueden ofrecer ideas en cosas que les gustaría cambiar o mejorar.

Puede prepararse con facilidad un formulario de evaluación por escrito. Debe comenzar con una descripción detallada del puesto e incluir las metas que deben alcanzarse. El supervisor del voluntario puede calificar el desempeño en cada área e indicar si el voluntario ha cumplido con sus metas durante el período de evaluación. Si no es así, ¿cuáles fueron las razones? Cada voluntario debe escribir una autoevaluación breve sobre su trabajo. Juntos, el supervisor y el voluntario, pueden preparar un plan de acción para el año siguiente que indique las metas y los objetivos, tanto para el programa como para el voluntario.

Cancelación del acuerdo con el voluntario

Nunca es fácil decir a alguien que su apoyo y sus servicios ya no son necesarios, especialmente a un voluntario que verdaderamente desea contribuir a una causa. Sin embargo, si el trabajo no se está realizando correctamente o si el voluntario no está conectando bien con los residentes o afecta la operación del centro, usted tiene que tomar medidas correctivas.

Cuando se cancele un acuerdo voluntario, puede ser útil revisar la descripción de trabajo con el voluntario. La descripción deberá delinear los papeles, las expectativas y las condiciones para seguir siendo voluntario. La descripción de trabajo le “quita lo personal” a la situación y hace más aparente para el voluntario por qué se le está despidiendo.

Retención y apoyo de los voluntarios

Los voluntarios activos y dedicados son la clave del éxito de cualquier programa de la comunidad. Los voluntarios con experiencia están familiarizados con las metas y los objetivos del programa y pueden proporcionar guía e inspiración a los nuevos voluntarios. Haga que los voluntarios regresen:

- Creando un sentimiento de ser parte del centro.
- Haciendo que los voluntarios se sientan apreciados y respetados.
- Permitiendo a los voluntarios que ayuden a escoger sus papeles.
- Teniendo expectativas flexibles.

No es inusual que fluctúe el número de voluntarios. Con el tiempo, las personas se mudan o cambian de trabajo o encuentran nuevos intereses. Sin embargo, si los voluntarios se salen en grandes números, especialmente después de haber estado con usted por un buen tiempo, podría ser porque se sienten agotados. Un buen administrador puede ayudar a evitar este agotamiento:

- Manteniendo una carga de trabajo adecuada.
- Garantizando que las metas sean realistas y puedan lograrse.
- Promoviendo un sentimiento de logro.
- Administrando eficientemente el tiempo de los voluntarios.

- Dejando que los voluntarios descansen del trabajo, si es necesario, o que digan que no a una tarea asignada.
- Haciendo agradable el trabajo de los voluntarios.

Reconociendo el trabajo de los voluntarios

El reconocimiento a los voluntarios es una parte importante del proceso de administración. El reconocimiento indica a los miembros del personal, tanto asalariados como voluntarios, que son miembros respetados y apreciados del grupo. Existen muchas maneras de reconocer a los voluntarios por el servicio que prestan al centro. Envíe una carta de bienvenida a los voluntarios nuevos para mostrar su aprecio por su dedicación. Con frecuencia, agradezca a los voluntarios su trabajo al final de un proyecto, en reuniones de personal o en una ceremonia de reconocimiento. Presente un certificado y una carta de recomendación a los voluntarios que partan. Para mostrar agradecimiento a los voluntarios:

- Reconozca la contribución del voluntario de manera oportuna.
- Reconozca a la persona y lo que hizo específicamente para realizar el trabajo.
- Aplauda los esfuerzos así como los trabajos terminados.
- Reconozca la conducta que desea que se repita.
- Ofrezca oportunidades adicionales de liderazgo o capacitación.

Sección 7: Asegurar el financiamiento



Aspectos sobresalientes de la sección 7: Asegurar financiamiento

<input type="checkbox"/> Ayuda de HUD	161
<input type="checkbox"/> Financiamiento: Un proceso de varios pasos	161
<input type="checkbox"/> Paso uno: Identificación de las necesidades	162
<input type="checkbox"/> Paso dos: Identificación de las fuentes de ingresos actuales	162
<input type="checkbox"/> Paso tres: Identificación de fuentes potenciales de financiamiento	163
<input type="checkbox"/> Paso cuatro: Escribir cómo obtener subsidios	164
<input type="checkbox"/> La primera propuesta siempre es la más difícil	173
<input type="checkbox"/> La importancia de la clasificación como entidad 501(c)(3)	173
<input type="checkbox"/> Los beneficios de obtener la clasificación como entidad 501(c)(3)	174
<input type="checkbox"/> Las desventajas de la clasificación como entidad 501(c)(3)	174
<input type="checkbox"/> Determinación de si su Centro de Redes de Vecindarios califica	174
<input type="checkbox"/> Pasos siguientes	175
<input type="checkbox"/> Mantenimiento de la clasificación como entidad sin fines de lucro	180
<input type="checkbox"/> Recursos en línea	182

Asegurar financiamiento

Si bien cada centro de Redes de Vecindarios es único, ofrece programas adaptados a las necesidades y servicios que cumplen con las necesidades de los usuarios del centro, un desafío que cada centro tiene que superar es la necesidad continua de generar ingresos de operación. La recaudación de financiamiento permite a los centros preparar programas nuevos y sostener los programas existentes. Los centros grandes y pequeños, que dependen de personal asalariado y voluntarios, deben usar estrategias tradicionales y creativas para crear un flujo regular de fondos.

Ayuda de HUD

Para ayudar a los centros a identificar fuentes de recursos relevantes, HUD ofrece oportunidades de financiamiento semanal en los sitios de Internet de Redes de Vecindarios (www.NeighborhoodNetworks.org). Para cada una de esas oportunidades, HUD ha revisado el criterio de financiamiento, así como el marco de tiempo para presentar las solicitudes, para garantizar la compatibilidad con la elegibilidad del centro y la misión de las Redes de Vecindarios.

Sin embargo, incluso con esta ayuda, todos los centros tienen que encontrar ingresos adicionales para lograr y mantener la autosuficiencia. La habilidad de lograrlo apoya el principio central sobre el cual se fundó la iniciativa de Redes de Vecindarios: para promover la autosuficiencia dentro de los residentes de comunidades habitacionales patrocinadas y aseguradas por HUD.

Financiamiento: Un proceso de varios pasos

Obtener financiamiento para cubrir los gastos de capital (equipo) y de operación es vital para el éxito de los programas del centro; y preparar una

estrategia realista y conducir una campaña exitosa de recaudación de fondos toma tiempo, organización y persistencia. Es poco común que un centro pueda obtener financiamiento para sus programas sin tomar pasos específicos y medidos para alcanzar su meta. Al preparar un plan, los centros tienen más probabilidades de obtener fondos.

La obtención de financiamiento de subsidios es un proceso de varios pasos en el cual la redacción en sí de la propuesta es uno de los últimos pasos. El usar este enfoque paulatino aumentará dramáticamente la posibilidad de que la propuesta del centro reciba el financiamiento.

Apoyo desde el comienzo o "START"

La herramienta Strategic Tracking and Reporting Tool (START) es un recurso valioso. La herramienta START ayuda a los centros a preparar en línea un plan comercial que define y afina su misión:

- Elaborando y actualizando un plan comercial.
- Preparando un presupuesto.
- Planificando las operaciones.
- Dando seguimiento y evaluando el desempeño del programa y la organización.
- Identificando asociaciones potenciales locales y nacionales.

El manual y la guía del usuario de START pueden descargarse del sitio de Internet de Redes de Vecindarios en www.hud.gov/utilities/intercept.cfm?/offices/hsg/mfh/nnw/resourcesforcenters/startworkbook.pdf.

Paso uno: Identificación de las necesidades

Para que un centro tenga éxito, debe tener una visión clara de lo que desea lograr a través de sus programas. La declaración de la misión del centro, su plan estratégico y el plan comercial deben apoyar esas metas. Al identificar claramente el nivel de financiamiento necesario para ayudar al centro en el logro de su misión, las decisiones futuras para recaudar fondos se basarán en un entendimiento firme de la posición actual del centro y a dónde desea llegar.

Cuando se evalúen sus metas, objetivos y actividades, los centros de Redes de Vecindarios deben hacer una proyección de 3 a 5 años que guíe al centro conforme trabaja para lograr sus metas. Cuando se planeen los programas del centro, algunas preguntas importantes que deben contestarse incluyen:

- ¿Cuáles son las metas de los residentes de las viviendas?
- ¿A cuáles nuevos residentes o miembros de la comunidad prestaría servicios el centro? ¿Cómo?
- ¿Cuáles actividades han sido las más eficaces? ¿Por qué?
- ¿Qué recursos se necesitan para continuar las actividades actuales?
- ¿Cuáles actividades actuales requieren recursos adicionales para ser más eficaces?
- ¿Qué programas nuevos ofrecerá el centro? ¿Qué recursos se necesitarán para financiarlos?
- ¿Qué tipo de apoyo pueden brindar los dueños de las viviendas y sus residentes?
- ¿Qué tipo de colaboración puede realizar el centro con otros grupos u organizaciones de la comunidad?
- ¿Necesita el centro modernizar su equipo o espacio?
- ¿Cómo se dará seguimiento y se evaluará el programa? ¿Qué se definirá como éxito?

A medida que planee el futuro de su centro, concéntrese en las necesidades de financiamiento para cumplir con los objetivos a largo y a corto plazo. Calcule montos realistas tanto para el desarrollo de programas como para sufragar los gastos generales y administrativos. La herramienta de planificación Strategic Tracking and Reporting Tool (START) ubicada en el sitio de Internet de Redes de Vecindarios (www.NeighborhoodNetworks.org) es un recurso excelente para facilitar este proceso.

Paso dos: Identificación de las fuentes de ingresos actuales

Antes de que un centro pueda determinar a dónde puede llegar, debe evaluar primero en dónde se encuentra actualmente. Las fuentes de ingreso existentes forman la base sobre la cual se tomará cada paso y decisión subsiguiente.

El financiamiento para los programas de los centros proviene de una variedad de fuentes. Es posible que la administración de las viviendas aporte dinero para cubrir los salarios y otros gastos relacionados con los programas, además del espacio, los servicios públicos y la seguridad. Los centros pueden generar un flujo modesto de ingresos de las cuotas de los usuarios, de las microempresas (tales como la venta de calendarios o de recetarios en el centro) o de eventos especiales en la propiedad (como rifas o la venta de equipo excedente). No obstante, la mayoría de los centros necesitará atraer apoyo financiero de fuentes externas al centro.

Las fuentes externas de ingresos pueden incluir cuotas por el alquiler del centro de Redes de Vecindarios a propiedades residenciales cercanas para uso de sus residentes, o cuotas de acceso público al laboratorio de computación o a programas de desarrollo para la juventud o de educación para adultos en el centro.

No obstante, para muchos centros, es posible que estas fuentes externas de ingresos aun no sean suficientes para mantener sus programas o para preparar actividades adicionales. Al final, casi todos los centros deberán solicitar financiamiento a través de

donativos y subsidios. Los centros deben incrementar su capacidad de atraer contribuciones financieras y subsidios de individuos, empresas, fundaciones y agencias del gobierno.

Paso tres: Identificación de fuentes potenciales de financiamiento

Después de determinar las necesidades del centro, comience a identificar las organizaciones que tienen misiones y metas compatibles. Vaya con negocios y organizaciones locales para solicitar donativos en efectivo, voluntarios y contribuciones en especie para su centro. Los negocios con frecuencia buscan contribuir a la comunidad en la que operan, así que esté preparado para convencerlos de que lo pueden hacer apoyando a su centro de Redes de Vecindarios.

Internet probablemente es la mejor herramienta para investigar los subsidios disponibles. La mayoría de las Solicitudes de Propuesta (RFP, por sus siglas en inglés) están ahora disponibles en los sitios de Internet de los otorgadores de subsidios. Estos sitios de Internet proporcionan otra información importante relacionada con las solicitudes de propuesta, tales como las fechas de entrega, las extensiones, preguntas de otros participantes y/u otras actualizaciones relevantes que pueden afectar la manera como se realiza la propuesta.

Algunos lugares para empezar a buscar subsidios incluyen:

Council on Foundations' Community Foundation Locator (Localizador de fundaciones de la comunidad del Consejo de Fundaciones)
www.cof.org

Este sitio de Internet contiene más de 2,000 organizaciones subsidiarias de la comunidad organizadas por estado. Los sitios de Internet de las organizaciones individuales contienen los tipos de subsidios otorgados y ofrecen instrucciones detalladas para las solicitudes.

Foundation Center (Centro de fundaciones)

<http://foundationcenter.org>

Esta organización independiente está dedicada a informar al público sobre filantropía. Existe una gran cantidad de información gratuita aquí, incluyendo una lista alfabética de sitios de Internet para programas patrocinados por compañías, fundaciones privadas y programas de filantropía corporativa.

FundsNet Services Online (Servicios en línea FundsNet)

www.fundsnetservices.com

Este sitio contiene organizaciones de financiamiento por categoría y tema. La sección de computación y tecnología, y la sección de educación son especialmente relevantes para los centros de Redes de Vecindarios.

Federal Grants (Subsidios federales)

www.grants.gov

Este sitio de Internet es una fuente individual para encontrar todos los subsidios federales en línea. Las propuestas de subsidio pueden presentarse en línea.

State Grants (Subsidios estatales)

Para encontrar subsidios estatales, busque el estado específico en Internet. Cada estado mantiene una base de datos en línea de los financiamientos disponibles.

Sitio de Internet de Redes de Vecindarios

El sitio de Internet de Redes de Vecindarios incluye una oportunidad semanal de financiamiento que está disponible para los centros. Cada semana, el sitio de Internet (www.NeighborhoodNetworks.org) se concentra en un nuevo financiador potencial para las actividades del centro.

Investigar las fundaciones y sus programas de donación antes de solicitar un subsidio mejorará las probabilidades de éxito del centro.

Paso cuatro: Redacción ganadora de subsidios

Las entidades que proporcionan financiamiento pueden ser los gobiernos federales, estatales o locales; corporaciones, fundaciones privadas o personas individuales. Las entidades que proporcionan financiamiento varían por cantidad otorgada, los tipos de programas que apoyan y las actividades financiadas dentro de los programas. Para que se le considere para recibir estos subsidios, proponga programas o actividades que se ajusten al campo de apoyo de la entidad. **La mayoría de las propuestas rechazadas lo son debido a que no cumplen con los criterios de financiamiento de la entidad.** Por ejemplo, un estado podría estar ofreciendo dinero de subsidio para financiar un año de operaciones generales (sueldos del personal, costos operativos cotidianos).

Los factores que ayudan a hacer que una propuesta sea “financiable”

- La propuesta cumple con los requisitos de la entidad que otorga subsidios y garantiza que los programas o las actividades propuestas estén en conformidad con la misión de la entidad.
- La propuesta demuestra, a través de una evaluación de las necesidades, una fuerte necesidad del proyecto.
- La organización tiene un historial de operar proyectos exitosos (o, si la organización es nueva, una fuerte indicación de que habrá una buena vigilancia financiera).
- La descripción del proyecto trata claramente la necesidad identificada.
- La propuesta incluye la colaboración con otras organizaciones de la comunidad.
- El proyecto involucra a los miembros de la comunidad como voluntarios.

Si un centro presenta una propuesta pidiendo al estado la compra de cinco computadoras nuevas para un programa después de horas escolares, la solicitud se rechazará de inmediato debido a que la entidad no está ofreciendo financiamiento para inversiones capitales.

Antes de comenzar a escribir

Revise la solicitud de propuesta (RFP)

Las propuestas de subsidio generalmente se escriben en respuesta a una Solicitud de Propuesta que publica la entidad que proporciona financiamiento al público o por partes específicas que podrían tener un interés en solicitar los fondos disponibles. La Solicitud de Propuesta (RFP) ofrece información sobre la finalidad del subsidio y los requisitos de la propuesta. Estos requisitos pueden variar desde una propuesta bastante sencilla (generalmente solicitada por las entidades locales o privadas) hasta una propuesta más compleja y amplia (generalmente requerida por las entidades estatales y federales). Básicamente, la solicitud de propuesta describe cómo se preparará, presentará y evaluará la solicitud de subsidio.

Una solicitud de propuesta delinea los tipos de proyectos que las entidades están dispuestas a considerar y los requisitos detallados de cada subsidio. Los centros deben determinar si su proyecto planeado se ajusta al campo de trabajo indicado en

Preste atención especial a los criterios de evaluación

Dentro de la Solicitud de Propuesta (RFP) (generalmente bajo la sección que describe las directrices de la solicitud) está el criterio de evaluación de la propuesta, en lo que se basarán para juzgar la propuesta, que posiblemente incluye los valores dados a las distintas partes de la propuesta. Tenga esto en mente mientras planea la propuesta y concentre sus esfuerzos en las partes que sean más importantes.

la solicitud de propuesta y después deben decidir si deben presentar la propuesta. Si bien los gobiernos, federal, estatal y local, y las fundaciones usan las solicitudes de propuesta para anunciar las oportunidades de subsidio, algunas organizaciones en lugar de eso publican las fechas límite y los requisitos de la solicitud de manera más informal. Generalmente, el proceso es el mismo tanto si es una solicitud de propuesta formal como si es una lista de requisitos del subsidio porque la mayoría de las entidades

toman sus decisiones con criterios similares. Para obtener ejemplos de solicitudes de propuesta reales, vea el Boletín de Solicitudes de Propuesta del Centro de la Fundación en <http://foundationcenter.org/pnd/rfp>.

La regla número uno para escribir una buena propuesta es leer la solicitud de propuesta y después seguir las reglas y las directrices de la misma al escribir la propuesta. No es de sorprenderse que la mayoría de

Los subsidios más pequeños podrían sólo requerir una carta de propuesta

Algunas veces, la escala de la solicitud del centro no requiere una propuesta completa. Las directrices y las políticas de las entidades individuales que otorgan subsidios serán la guía fundamental. Algunas entidades que otorgan subsidios prefieren una carta breve de propuesta para las cantidades pequeñas o para las solicitudes muy específicas, tal como dinero para comprar una máquina copiadora nueva. Una pequeña contribución al presupuesto operativo anual del centro, particularmente si es la renovación de un apoyo anterior, también podría requerir una carta en lugar de una propuesta completa.

Los elementos de una carta requieren que siga el formato de una propuesta completa, con la excepción de que la carta debe ser bastante más corta, no más de dos o tres páginas. A continuación, se encuentran algunos componentes que debe incluir la carta:

Solicitud. Pida lo que se necesita. La carta debe comenzar con una referencia a cualquier contacto anterior que haya habido con la entidad que otorga subsidios. Establezca claramente las razones por las que se presenta la solicitud y cuánto financiamiento se necesita de parte de la organización.

Antecedentes organizacionales. Proporcione información del centro para ayudar a la entidad a

conocer más profundamente el centro. Incluya la declaración de la misión, una descripción breve de los programas que se ofrecen, el número de personas que reciben servicio e información sobre el personal, los voluntarios y la junta de residentes, si corresponde.

Evaluación de las necesidades. Explique brevemente a la entidad que otorga subsidios en dónde se necesita el proyecto, la pieza de equipo, etc.

Descripción del proyecto. Explique lo que hará el proyecto. Al igual que en una propuesta completa, incluya suficientes detalles para despertar el interés de la entidad que otorga subsidios. Describa con precisión qué sucederá gracias al financiamiento.

Presupuesto. Incluya los datos adecuados del presupuesto. Incluso una carta de solicitud puede tener un presupuesto de media página. Decida si esta información debe incluirse en la carta o como un documento adjunto por separado. Tanto si el presupuesto se incluye en la carta como si se adjunta a ésta, asegúrese de indicar el costo total del proyecto.

Despedida. Al igual que con una propuesta más grande, una carta de propuesta necesita una despedida fuerte detallando cómo ayudará el dinero del subsidio solicitado al centro y a la comunidad.

las propuestas denegadas infrinjan esta regla básica. La solicitud de propuesta está escrita con la finalidad específica de proporcionar a los otorgadores potenciales toda la información necesaria para escribir una propuesta ganadora. Si aún así sigue inseguro de la elegibilidad de su centro después de leer la solicitud de propuesta, considere escribir una carta solicitando información a la entidad que proporciona financiamiento para confirmar la elegibilidad antes de comenzar a recolectar información y escribir la propuesta.

Otras medidas útiles que puede tomar antes de comenzar a escribir incluyen:

- De ser posible, reclute personas para que le ayuden a revisar la solicitud de propuesta y a preparar el borrador. Si otras organizaciones van a trabajar con el centro bajo el subsidio, pídale ayuda con algunas de las asignaciones relacionadas con la propuesta. Quizá ellos puedan escribir una sección o dos o contribuir con tiempo como revisores una vez que esté listo el primer borrador de la propuesta.
- Realice una reunión con todos los involucrados en la redacción de la propuesta para revisar cada uno de los requisitos de la propuesta. Elabore un bosquejo, distribuya asignaciones para secciones específicas de la propuesta del borrador, fije las fechas de entrega y conteste todas las preguntas que surjan.
- Si hay socios de la comunidad que estén participando, pida que le envíen cartas de apoyo para incluirlas a la propuesta tan pronto como empiece el proceso. Estas cartas con frecuencia son la única información que la entidad financiera recibirá para indicar el compromiso de los socios para proporcionar recursos o servicios para el centro bajo el subsidio. Algunas veces, las entidades financieras pueden solicitar un Memorándum de Acuerdo (MOU) en lugar de añadir esas cartas. Al igual que un contrato, un MOU esboza un acuerdo entre dos partes y detalla las medidas y las fechas de entrega que tienen que acatar todas las partes. Sin embargo, un MOU no es vinculante de la misma manera que un contrato, porque

un éste incluye componentes tales como multas por las infracciones del acuerdo. La prueba de la asociación puede ser una parte muy importante de la propuesta. (Vea la Sección 6 para obtener información adicional acerca de los MOU.)

- **Tenga en cuenta la fecha de entrega.** Establezca un marco de tiempo para garantizar que no se le pase la fecha de entrega. Trabaje de atrás para delante a partir de la fecha de envío (o la fecha de entrega, si el centro está ubicado cerca de la entidad que proporciona financiamiento) para permitir el tiempo suficiente para prepararlo, producirlo y enviarlo por correo o por entrega inmediata.

Escriba la propuesta

Una vez que haya identificado una entidad que proporcione financiamiento adecuado y que haya informado a su equipo de propuesta, el paso siguiente es escribir la propuesta. El criterio específico del formato de la propuesta podría variar, pero las secciones clave con frecuencia son muy similares. Independientemente del largo, las secciones requeridas de la propuesta probablemente contengan una carta de presentación, índice, resumen ejecutivo, evaluación de las necesidades, descripción del proyecto y presupuesto.

Secciones típicas de una propuesta

A continuación, se encuentra una descripción de las secciones típicas de una propuesta y sus límites aproximados de páginas. Éste es un esbozo general y el número de secciones podría variar, las secciones podrían tener nombres diferentes, o el límite de páginas podría ser más alto o bajo. Si no se ofrece un esbozo para la propuesta, la información siguiente puede servir como un modelo útil.

Las secciones típicas de una propuesta incluyen:

- **Carta de presentación (una página).** Con frecuencia, las entidades que proporcionan financiamientos no requieren que la propuesta tenga una carta de presentación. Sin embargo, ésta puede servir como una buena manera de presentar

la propuesta. Aunque esta carta precede a la propuesta, puede ser útil escribirla al final porque será más fácil describir la propuesta una vez que esté ya escrita. Una buena carta de presentación:

- Será breve (no más de una hoja).
- Estará escrita a máquina en papel membretado.
- Será optimista y positiva.
- Transmitirá los puntos fuertes de la organización.
- Incluirá un resumen del proyecto que realce unos cuantos asuntos claves que se tratarán para la comunidad.
- Deberá estar dirigida a la persona encargada adecuada (por ejemplo, no será “A quien corresponda”).

En el cuerpo de la carta, ofrezca una descripción general clara y concisa de la misión del centro, la finalidad y la razón de la solicitud de financiamiento, y la cantidad solicitada. Asegúrese de mostrar cómo la propuesta amplía la misión y las metas de la entidad y hace par con las directrices de la entidad. La carta debe expresar agradecimiento por la consideración para la propuesta y debe estar firmada por el director del centro.

• **Índice (una página).** El índice es una lista de las secciones incluidas en la propuesta. Casi siempre se requiere en las propuestas para fondos federales y es una buena idea incluirlo en cualquier propuesta para facilitarle al lector el localizar las distintas secciones. Cuando componga el índice incluya:

- Cada artículo solicitado por la entidad en el orden en el que se indicaron en la solicitud de propuesta.
- Cada título principal del documento (el título debe fluir de las secciones indicadas en la solicitud de propuesta).
- Todas las partes claves de la propuesta.
- Una lista de todos los formularios requeridos.
- Una lista de apéndices, si corresponde.

• **Resumen ejecutivo (de media a una página).**

Con frecuencia, ésta es la parte más importante de la propuesta. Resume la información clave que podría convencer a la entidad financiera para que considerara la petición de financiamiento. Use esta sección para establecer el escenario donde los lectores de la propuesta comienzan a visualizar cómo y por qué el proyecto propuesto funcionará. Presente al centro y su misión. Siempre que sea posible, use datos para describir el centro. Diga al lector cuántas personas reciben servicios, qué porcentajes de la población objetiva participa en los proyectos actuales, cuántas personas adicionales necesitan los servicios y todas las demás

¿Metas u objetivos?

Las entidades que otorgan subsidios confunden los objetivos con metas, las cuales son conceptuales y más abstractas. A continuación, presentamos un ejemplo de una meta de proyecto con un objetivo y un método correspondientes:

Meta: Nuestro proyecto después de horas escolares ayudará a los niños a leer mejor.

Objetivo: Nuestro proyecto de regularización educativa después de horas escolares ayudará a 20 niños entre las edades de 6 a 8 años para mejorar sus calificaciones de lectura un nivel escolar, según se demuestra en las pruebas de lectura estandarizadas que se administran después de participar en el proyecto durante 6 meses.

Método: Dos tardes por semana, los niños inscritos en el proyecto asistirán al centro por 1 hora para trabajar con 10 voluntarios quienes han recibido 16 horas de capacitación en la enseñanza de fonética. Cada voluntario se asignará a dos niños que tengan un nivel de lectura comparable quienes practicarán la lectura usando la serie de libros *Phonetic Awareness (Atención a la fonética)*.

cantidades que ayuden a presentar ante la entidad y el estado la necesidad de financiamiento para sus servicios.

- **Declaración de las necesidades (una a dos páginas).** Después de establecer el escenario con un resumen ejecutivo convincente, describa la necesidad de la comunidad que se cumplirá con el proyecto propuesto. La entidad que proporciona financiamiento y la organización que hace la proposición están conectadas por el deseo de resolver el mismo problema. Por ejemplo, la entidad tiene los fondos para dar a los adolescentes en riesgo y la propuesta sugiere un proyecto después de horas escolares para los adolescentes en riesgo. Por lo tanto, la necesidad compartida es la base en la cual se construye el proyecto propuesto. Si el proyecto propuesto no ofrece claramente una solución a la necesidad mostrada, es poco probable que reciba financiamiento.

La declaración de las necesidades debe ser clara, concisa, bien documentada en el problema que se solucionará usando el financiamiento del subsidio. Debe incluir datos recolectados durante una evaluación de las necesidades que ilustre el tipo y el grado de los problemas que deberán atenderse. La información debe ser real y estar directamente relacionada con el problema mencionado en la propuesta. Apoye la declaración con investigación verificable de una tercera parte y con pruebas que confirmen la necesidad o el problema. Demuestre que existe un problema o una necesidad convincente relevante e incluya una descripción de la población objetivo y del área geográfica a los cuales se proporcionarán los servicios. Una declaración eficaz de las necesidades:

- Garantiza que el problema presentado complementa al proyecto propuesto.
- Usa estadísticas siempre que es posible.
- Presenta un caso para el proyecto localmente, no sólo regional o nacionalmente.
- Demuestra conocimiento del proyecto.
- Es objetivo, lógico y específico, no emocional.
- No exagera el problema.

• **Descripción del proyecto (dos a cuatro páginas).** Después de describir lo que hace falta en la comunidad, presente un plan para ayudar a resolver el problema. La descripción del proyecto debe explicar con claridad las metas del proyecto y los resultados esperados y los beneficios de cada objetivo. Muestre cómo la propuesta se ajusta al criterio específico de la entidad que proporciona el financiamiento. Algunos consejos para crear una descripción del proyecto incluyen:

- Enfatice los elementos del proyecto propuesto que atraen más a la misión de la entidad.
- Garantice que los objetivos y los métodos sean realistas.
- Incluya un horario de los logros principales.
- Además de establecer las metas del proyecto, esta sección de la propuesta debe incluir tres subsecciones:

— *Los objetivos y métodos.* Los objetivos son resultados **mensurables** del proyecto (los pasos específicos necesarios para alcanzar las metas) que son tangibles, específicos, concretos y alcanzables en un período de tiempo específico.

Los objetivos explican a la entidad lo que se logrará con el proyecto. Los métodos describen las actividades específicas que se llevarán a cabo para lograr los objetivos. Posiblemente ayude el ofrecer un marco de tiempo u horario para que el lector no tenga que realizar la secuencia por sí mismo. Esto ofrecerá al lector un resumen cronológico del proyecto que apoye el resto de la propuesta y capacite al lector a visualizar la implementación del proyecto. Deben incluirse suficientes detalles para mostrar al lector que el centro tiene experiencia en la implementación de este tipo de proyectos, estableciendo así credibilidad.

— *El personal y la administración.* Describa el personal asalariado o voluntario que trabajará en el proyecto, sus calificaciones y las asignaciones específicas en el proyecto

propuesto. Pueden incluirse aquí detalles acerca del personal individual involucrado en el proyecto o puede hacerse una referencia e incluirlos en un apéndice, dependiendo de si la entidad de financiamiento lo solicita o si añadirá valor a la propuesta.

Además, use esta sección para describir cómo se administrará el proyecto, incluyendo cómo se vigilará el dinero, quién manejará las operaciones cotidianas del proyecto, qué informes se escribirán para la entidad financiera (si se requieren) y quién los presentará, y quién estará presente en las visitas a su centro (de ser necesarias). El nivel de detalle de esta sección se vuelve más importante a medida que aumenta la cantidad de dinero del financiamiento o según los socios se involucran

Palabras de acción

Las propuestas son similares a los currículums. Las entidades que otorgan subsidios se sienten atraídas a las palabras de acción que describen las actividades del centro. Algunas palabras y frases de acción que podrían reforzar la propuesta ante la entidad son:

- Se hicieron más eficientes las operaciones
- Se movió a residentes de la beneficencia pública a un trabajo
- Se resolvieron conflictos
- Se formaron programas
- Se establecieron estrategias para las operaciones
- Se prepararon Memoranda de Entendimiento (MOU)
- Se realizaron buenos presupuestos
- Se vigilaron y evaluaron los resultados.

en el mismo. Las responsabilidades por la administración financiera, los resultados del proyecto y los informes deben estar perfectamente claros para la entidad financiera.

— *Evaluación.* Explique cómo se evaluará el avance para cumplir las metas, tanto durante el proyecto (para poder corregir problemas, de ser necesario) y al final. Describa la manera como se recolectará, analizará y compartirá con la entidad financiera la información de evaluación. Esencialmente, la entidad financiera deseará saber lo que el beneficiario hará con el dinero que proporciona y cómo se medirá el avance para cumplir con las metas del programa.

• **El presupuesto (dos a tres páginas).** Los gastos planeados deberán bosquejarse en detalle en el presupuesto del proyecto. Podría ser útil que se dividiera el presupuesto en categorías, tales como sueldos y beneficios, equipo y suministros. El presupuesto también debe demostrar uniformidad con las actividades del proyecto. Algunos consejos para crear un presupuesto incluyen:

- Organizar el presupuesto de tal manera que se relacione con las metas, los objetivos y los métodos mencionados anteriormente en la propuesta, que tenga lógica al leerse.
- Si otra organización hará donaciones al proyecto o está asociada con el centro, muestre las contribuciones o el valor financiero de las contribuciones que no sean en efectivo ni en especie.
- Cuente las horas de voluntarios como contribuciones en especie e inclúyalas en el presupuesto.
- Explique cualquier cifra del presupuesto que pueda estar confusa. Por ejemplo, si la propuesta pide \$2,000 al mes durante 6 meses para el alquiler de un espacio de 400 pies cuadrados para salones de clases, incluya el hecho de que el centro está ubicado en la ciudad de Nueva York y ofrezca información de los antecedentes para demostrar que esta cantidad es razonable

en una ciudad con precios de alquiler extremadamente altos.

- **Los apéndices.** Si alguna información se considera importante para apoyar el proyecto pero no se incluye en el cuerpo de la propuesta, haga una referencia en el texto y después inclúyala en un apéndice. Sin embargo, tenga en mente que una propuesta más grande no es necesariamente mejor. Si tiene dudas sobre si algo añade o no valor a la propuesta, no lo incluya.

Algunas cosas que podrían ser útiles en un apéndice incluyen:

- Currículums o biografías (un párrafo o dos sobre los antecedentes relevantes) del personal o los voluntarios del proyecto.
- Un organigrama.
- Una sección de trabajos anteriores que indique y describa otros subsidios que el centro haya administrado exitosamente.
- Cartas de apoyo o un MOU de los socios del proyecto (si corresponde).
- Cartas de promoción de otras organizaciones o personas.
- Copias de encuestas u otros instrumentos usados para recopilar información para la evaluación de las necesidades.
- Lista de referencias de profesionales.

Estilo, formateo y revisión de texto

El estilo y el tono importan mucho en la redacción de la propuesta. El proceso de selección de la entidad financiera con frecuencia es en realidad un proceso de eliminación. El trabajo del redactor de la propuesta es hacer lo más difícil posible que la entidad elimine la propuesta. Una manera de hacer esto es que la redacción no sea confusa ni aburrida para los revisores.

Cuando escriba la propuesta, trate de hacerlo con un estilo claro. La mayoría de nosotros reconocemos la redacción clara cuando la vemos, aunque es difícil definirla. La redacción clara es fácil de leer. El lenguaje debe ser sencillo y familiar, y las oraciones deben ser cortas y directas. Evite escribir oraciones que suenan bonito pero que no dicen nada. Algunos consejos para lograr un estilo de redacción clara incluyen:

- Escriba en voz activa en lugar de pasiva. He aquí la diferencia:
 - Pasiva: Se diseñará un programa GED.
 - Activa: Diseñaremos un programa de diploma de equivalencia general (GED).
- No use jerga ni siglas a menos que sea absolutamente necesario. Si es necesario usar siglas, asegúrese de definirlas la primera vez que las use y empleelas de manera uniforme en toda la propuesta. He aquí un ejemplo:
 - La empresa Money Management International (MMI) ofrece varios programas de alfabetización financiera. El centro y MMI han establecido un acuerdo de asociación.
- Use oraciones sencillas y mantenga los párrafos cortos.
- **Tenga en mente al público.** Concéntrese en la misión de la entidad financiera y cómo ayudará el programa del centro a lograrla.

El formateo de la propuesta también es importante. Puede parecer que es un detalle insignificante en comparación con el contenido, pero no lo es. El formateo cuidadoso de la página ayuda al lector. Un documento con página tras página de texto continuo y márgenes que llegan al borde del papel es difícil de leer, al igual que los párrafos largos. Tener un espacio en blanco adecuado en la página hará que la propuesta sea más agradable a la vista, fácil de leer y por lo tanto le cause una mejor impresión al lector de la organización de la propuesta. Si presenta una lista de cosas, use sangrías y viñetas o números para remarcarlos. Use títulos, subtítulos y cuadros de texto para que la propuesta fluya. Use números para las páginas

y títulos de la propuesta para las secciones específicas. Nunca presente nada que esté escrito a mano como cuerpo de la propuesta (excepto la firma).

Trate de imitar el estilo de la solicitud de propuesta. Por ejemplo, si la entidad financiera está dispuesta a financiar a un instructor de aprendizaje en lugar de un maestro, use el término “instructor de aprendizaje” en la propuesta. Siempre apéguese estrechamente al bosquejo de la solicitud de propuesta. Si la sección de evaluación de las necesidades sigue a la sección de la descripción del proyecto en el bosquejo, entonces use el mismo formato, incluso aunque no parezca tener mucho sentido. (Generalmente existe una razón interna para la solicitud de la entidad que otorga el subsidio.) Si la solicitud de propuesta no tiene un bosquejo, organice la información de manera que tenga el mayor sentido para el lector.

Por sobre todas las cosas, sea uniforme. Debe usarse el mismo formateo en toda la propuesta. Si los títulos de las secciones y las subsecciones son en letra negrita, use este tipo de letra en todos los títulos. Si pasa dos renglones entre párrafos y hay tres entre el

Consejos rápidos para propuestas

Cuando escriba una propuesta, recuerde:

- Los elementos claves son apegarse completamente a las directrices, contenido, simplicidad y claridad.
- Para los programas estatales y federales, use la jerga que se use en la solicitud de propuesta.
- Para los programas de subsidios corporativos y de fundaciones, use un lenguaje sencillo y defina toda la terminología especializada.
- Incluya todos los documentos solicitados en las directrices.
- Asegúrese de que el presupuesto tenga sentido. Explique todas las peculiaridades.

texto y los títulos, siga este formateo en todo el documento. Un formateo uniforme le permite al lector captar con rapidez el significado de la información y establece al centro como responsable, expresivo y profesional.

Revisión del texto de la propuesta

Incluso escritores profesionales cometen errores. Es muy difícil encontrar todos los errores en un documento familiar. Trate de revisar el texto de la propuesta en una serie de varias lecturas, buscando cosas distintas (tales como estilo, formateo, gramática y ortografía) en cada lectura. He aquí algunos consejos para revisar el texto:

- Vea:
 - El contenido—¿tiene suficiente esencia la propuesta? ¿Están completas las ideas? ¿Es persuasiva pero a la vez fácil de leer? ¿Están realzados los puntos principales?
 - La forma—¿Es lógica la organización y sigue el bosquejo de la solicitud de propuesta? ¿Son precisos todos los datos y los números? ¿Están las ideas expresadas con claridad? ¿Es visualmente atractivo el diseño de la propuesta?
 - Los aspectos prácticos—¿Están con buena ortografía las palabras, incluyendo los nombres propios? ¿Son precisos todos los números y las operaciones? ¿Están correctas gramaticalmente las oraciones, incluyendo la concordancia entre el sujeto y el verbo? ¿Está correcta la puntuación de las oraciones?
 - Lea la propuesta en voz alta. Escuche cómo suenan las palabras y cómo le sonarán al lector.
 - Pida a alguien más (o a varias personas) que lean la propuesta. Con frecuencia, al tener distintos lectores éstos pueden detectar errores que se le pudieron haber pasado a usted. Trate de elegir a una persona cuya primera lengua sea el inglés y que tenga un buen uso de la gramática.
 - No revise el texto de la propuesta el mismo día que la escriba. Colóquela a un lado y vuelva a leerla al siguiente día cuando parezca como nueva y sea más fácil detectar los errores.

Empaquetado y presentación de la propuesta

Siga las directrices de la solicitud de propuesta para empacarla y presentarla. Si no hubiera directrices, empáquela como lo deseé.

He aquí algunas opciones para el empacado de la propuesta y el envío por correo regular o servicio de entrega inmediata:

- Use una carpeta de tres anillos con separadores para cada sección (mejor para una propuesta grande).
- Use un espiral de alambre o de plástico hecho con materiales disponibles en las tiendas de artículos para oficina.
- Use una carpeta de pasta suave de tres aros y coloque los folletos, volantes u otra información del centro en los bolsillos.

Las propuestas con frecuencia se pueden enviar electrónicamente y, en ocasiones, tienen que enviarse así. Puede obtenerse tiempo adicional de preparación para presentar una propuesta electrónicamente, pero no debe esperar hasta el último momento porque hay un riesgo potencial de que surjan problemas con el servidor o la computadora. Pida una confirmación de la recepción de la transmisión electrónica.

El seguimiento

Ahora que la propuesta se encuentra con la entidad que otorga subsidios, ¿qué sucede? Los procedimientos de revisión de propuesta pueden variar mucho y el proceso de toma de decisiones puede tardar desde una semana hasta 6 meses o más. Durante el proceso de revisión, la entidad podría pedir información adicional tanto directamente al centro o a la lista de referencias de profesionales que contiene la propuesta. Algunas entidades bosquejan sus procedimientos de revisión en la solicitud de propuesta. Si el proceso no está claro, no dude en hacer preguntas.

Si todo el trabajo arduo hace que se otorgue el subsidio, tome unos momentos para reconocer el apoyo de la entidad con una carta de agradecimiento. No puede hacer daño y quizás sea el comienzo del

camino para que el centro reciba ayuda financiera continua de la entidad que otorga subsidios.

Si no se le otorga el subsidio al centro, pregunte la razón. Esta información puede ser una buena manera para determinar lo que se debe hacer mejor la siguiente vez. ¿Necesita información adicional la entidad que otorga el subsidio? ¿Considerará en el futuro la propuesta la entidad que otorga el subsidio? Incluso una propuesta rechazada podría servir como primer paso para establecer una relación con la entidad que otorga subsidios.

Ahora quizás sea también un buen momento para comenzar a cultivar la relación con otras entidades que otorgan subsidios. Añada las entidades que otorgan subsidios a las listas de correo del centro para que puedan comenzar a familiarizarse con la operación a través de correspondencia y actualizaciones futuras. Recuerde: los ciclos de financiamiento generalmente son anuales, así que siempre hay esperanzas el siguiente año.

La primera propuesta siempre es la más difícil

La preparación de una propuesta por primera vez siempre es la más difícil, pero los datos y el texto de la primera versión pueden usarse en las propuestas subsiguientes. Claro que cada propuesta es individual, pero mucha de la información recaudada puede adaptarse por aquí y por allá y reciclarse para ayudar en trabajos de escritura de propuestas en el futuro.

Desventajas de la clasificación sin fines de lucro

- Retos con la documentación.
- Costo.
- Mantenimiento de la organización.
- Requisitos de mantenimiento continuo de contabilidad y expedientes.
- Participación política limitada.

La importancia de la clasificación como entidad 501(c)(3)

Muchas fundaciones requieren que los solicitantes de subsidios tengan la clasificación como entidad 501(c)(3) del IRS y existen muchos beneficios al convertirse en organización sin fines de lucro. A continuación, se encuentra una descripción de las ventajas, las desventajas y el proceso de la clasificación 501(c)(3).

Ventajas de la clasificación sin fines de lucro

Es elegible para:

- Contribuciones deducibles de impuestos.
- Subsidios federales, estatales y locales.
- Exenciones fiscales, tales como de ingresos, de ventas y de otras categorías.
- Servicios gratuitos o a precio reducido, tales como anuncios de servicio público y envío de correspondencia.

Los beneficios de obtener la clasificación como entidad 501(c)(3)

La incorporación como organización 501(c)(3) ofrece una clasificación de exención del pago de impuestos, lo cual es clave en el sector de organizaciones sin fines de lucro. Los beneficios incluyen:

- La organización tiene dispensa para no pagar muchos impuestos federales, estatales y locales.
 - No se pagan impuestos federales, estatales ni locales.
 - No se pagan impuestos federales de seguro de desempleo.
 - Está exento de otros impuestos misceláneos estatales y locales.

Organizaciones elegibles para la clasificación sin fines de lucro

Un centro de Redes de Vecindarios debe calificar bajo una de las categorías principales de las organizaciones exentas del pago de impuestos según lo estipula el IRS. A continuación, se encuentran descripciones breves de algunas de las principales categorías de organizaciones exentas del pago de impuestos para las cuales podría calificar un centro de Redes de Vecindarios:

- **Organizaciones caritativas de beneficencia.** De beneficencia, religiosas, educativas, científicas, de alfabetización o para realizar pruebas de seguridad pública. Muchos centros de Redes de Vecindarios caen bajo esta categoría. 501(c)(3).
- **Organizaciones de bienestar social.** Ligas cívicas, organizaciones de la comunidad, etc., para miembros. Muchos centros de Redes de Vecindarios podrían caer bajo esta categoría. 501(c)(4).
- **Clubes sociales.** Clubes de pasatiempos, clubes campestres, etc., organizados para actividades recreativas o sociales. 501(c)(7).

Las organizaciones exentas del pago de impuestos incluyen asociaciones inquilinas, escuelas, fraternidades y hermandades femeniles (sororities), iglesias y corporaciones de desarrollo comunitario.

Para cualquier pregunta relacionada con el lugar en donde podría caer su centro de Redes de Vecindarios, visite el sitio de Internet del IRS en www.irs.gov/charities/index.html.

- La organización es elegible para recibir obsequios deducibles de impuestos.
- Los centros de Redes de Vecindarios con la clasificación 501(c)(3) podrían ser más atractivos para las entidades y las instituciones que otorgan subsidios como lugares para invertir. Como organización sin fines de lucro, un centro de Redes de Vecindarios puede recibir:
 - Contribuciones benéficas y subsidios de financiamiento.
 - Ciertas oportunidades de subsidios federales, estatales y locales.

Existen otros beneficios al convertirse en organización sin fines de lucro, incluyendo:

- Protección legal.
- Propiedad colectiva de propiedades y dinero.
- La habilidad de mantener y usar las ganancias.
- Costos más económicos para la correspondencia masiva.
- Costos más económicos en los anuncios clasificados.
- Descuentos de proveedores de servicio de Internet.

Estatutos de muestra

Los estatutos pueden compararse con la constitución de una organización. El documento expone la estructura que tomará el centro de Redes de Vecindarios y las metas que espera alcanzar. Existen estatutos de muestra que puede usar el centro y llenar los espacios en blanco. Debe darse cuenta de que los estatutos son un asunto serio y que afectan los aspectos legales y operativos del centro. Es posible añadir artículos o eliminarlos de esta plantilla y diseñar sus propios estatutos. Puede encontrarse una plantilla de estatutos en www.mncn.org/bylaws.htm.

- Anuncios gratuitos en radio y otros servicios públicos.
- Capacitación del gobierno a bajo costo o gratuita.

Las desventajas de la clasificación como entidad 501(c)(3)

Aunque hay muchas ventajas al obtener la clasificación 501(c)(3), también existen algunas desventajas. La mayoría de ellas tienen que ver con el costo y la documentación requerida para establecer la clasificación sin fines de lucro y presentar la declaración de impuestos cada año. Se requiere una buena cantidad de tiempo y energía para establecer los sistemas de contabilidad, los libros de registro y las cuentas bancarias, establecer los reglamentos y presentar el acta constitutiva si el centro de Redes de Vecindarios no se ha organizado formalmente. Existen varias precauciones adicionales que deben considerarse, tales como restricciones para apoyar o rechazar a candidatos para puestos políticos, límites en las actividades de cabildeo y un mayor escrutinio de parte de las agencias gubernamentales.

Si piensa que las ventajas son más que las desventajas, el paso siguiente es comenzar el proceso para obtener la clasificación 501(c)(3).

Determinación de si su centro de Redes de Vecindarios califica

Para calificar para obtener la clasificación 501(c)(3), el centro debe estar organizado y operado para una de las siguientes finalidades: religiosa, educativa, caritativa, científica, literaria, para pruebas para seguridad pública, para acoger competencias deportivas nacionales o internacionales, o para trabajar para la prevención de crueldad con los niños o con los animales.

El IRS dice, “Para estar exento de pagar impuestos como una organización descrita en el Código de Rentas Internas [IRC], Sección 501(c)(3) del código, una organización debe estar organizada y operada exclusivamente para una o más de las finalidades

establecidas en la Sección 501(c)(3) del IRC y ninguna de las ganancias de la organización puede redundar en beneficio de algún interesado privado o persona en particular. Además, no debe tratar de influenciar la legislación como una parte importante de sus actividades y no podrá participar de ninguna manera, a favor o en contra, en actividades de campaña para candidatos políticos".

Su organización debe determinar si estará **organizada exclusivamente** para una o más de las finalidades especificadas bajo la sección 501(c)(3). Después, debe revisar sus actividades. Los siguientes son ejemplos de actividades benéficas:

- Alivio de la pobreza.
- Reducción de los obstáculos del gobierno.
- Embellecimiento y mantenimiento de la comunidad.
- Promoción del bienestar social.
- Promoción de las artes.
- Avance en la educación.

En el establecimiento de sus actividades, una organización sin fines de lucro no debe tratar de influenciar la legislación ni participar de ninguna manera en alguna campaña política, ya sea a favor ni en contra, de algún candidato para un puesto público. Además, ninguna parte de las ganancias netas de la organización sin fines de lucro puede entregarse para beneficiar intereses privados.

Pasos siguientes

Preparación del acta constitutiva

Estar organizado para fines de cumplir con los requisitos del IRS generalmente significa contar con acta constitutiva. El formulario 1023 del IRS requiere una copia del acta constitutiva de la organización. El acta constitutiva debe presentarse en el estado pertinente antes de solicitar la clasificación de exención del pago de impuestos con el IRS. A esto se le llama estar constituido y se logra a través de la oficina del Secretario de Estado o del Fiscal General de Estado.

Ciertas jurisdicciones también podrían requerir estar constituido localmente. La información relacionada con los requisitos de cada estado, incluyendo el costo de estar constituido, puede encontrarse en el sitio de Internet de la Asociación Nacional de Secretarías de Estado en www.nass.org/sos/sos.html.

En la mayoría de los estados es muy fácil elaborar el acta constitutiva. Comuníquese con la oficina del Secretario de Estado para obtener los requisitos específicos. Sin embargo, esté preparado para proporcionar lo siguiente:

- El nombre y la ubicación del centro de Redes de Vecindarios.
- Una definición de la finalidad benéfica del centro.
- El nombre y la dirección del agente registrado.
- Los nombres y las direcciones de los miembros de la junta.
- La copia de los reglamentos.
- El pago de la cuota requerida.

Esta recopilación de información se convierte en parte de su *acta constitutiva*. Antes de llevar a cabo el acta constitutiva o de convertirse en una organización sin fines de lucro de buena fe, existen varios pasos preliminares y usted debe estar listo para tomar:

- *Paso 1: Revisión de la declaración de la misión y cambios de ser necesarios.* Al igual que la solicitud para la clasificación 501(c)(3), un centro de Redes de Vecindarios debe decidir qué tipo de organización sin fines de lucro desea formar. Cada estado prepara sus propias leyes en cuanto a las actas constitutivas y las reglas pueden variar. Consulte los requisitos de su estado antes de comenzar.
- *Paso 2: Establecimiento de los reglamentos.* Un centro de Redes de Vecindarios necesita una estructura interna de operación, reglas que lo ríjan y una finalidad. Este plan se conoce como reglamento. El reglamento debe reflejar la finalidad sin fines de lucro de la organización. Si el reglamento

no incluye una cláusula de cabildeo antipolítico y el lenguaje relacionado con la disposición de fondos sin usar en caso de disolverse la organización, enmiéndelo y añada estas cláusulas. El reglamento es necesario para adquirir clasificación como organización 501(c)(3). El reglamento establece las reglas y los procedimientos para la operación ordenada y el control de su organización, la resolución de disputas y para realizar reuniones, elegir directores y funcionarios y manejar otros negocios.

- *Paso 3: Nombre una junta directiva.* Se le llama junta directiva o consejo directivo a los miembros que rigen oficialmente el centro de Redes de

También hay ayuda disponible

Existen muchos recursos disponibles para ayudarle a llenar bien una solicitud de clasificación sin fines de lucro:

- La línea directa gratuita de información de Redes de Vecindarios (888) 312-2743 tiene representantes con experiencia en el proceso 501(c)(3) que pueden ayudarle por teléfono.
- Los funcionarios locales y los estudiantes de leyes en las universidades locales podrían estar dispuestos a ayudarle para llenar los formularios necesarios. Comuníquese con la escuela de leyes o con el Coordinador de Redes de Vecindarios HUD para obtener contactos dentro de su comunidad.
- The Foundation Center es una organización nacional sin fines de lucro con afiliados en la mayoría de las regiones importantes. El centro proporciona consejo gratuito sobre el proceso de la clasificación sin fines de lucro. Visite el sitio de Internet de The Foundation Center en www.foundationcenter.org.

Vecindarios. Usted quizá desee una junta no solo por la riqueza de sus ideas y apoyo moral, sino porque los miembros de la junta pueden brindar talento y refuerzo financiero a la organización. Establecer una junta directiva eficaz de la organización sin fines de lucro es un proceso de largo plazo. No espere tener éxito de inmediato. Antes de comenzar a buscar miembros calificados para la junta, asegúrese de saber qué hará la junta. Una manera de abordar este asunto es escribiendo una descripción de trabajo para los miembros de la junta directiva o identificar las calificaciones que desea ver representadas en la junta directiva. He aquí algunos ejemplos de la lista de “personas ideales” para conformar su junta directiva:

- Una persona que tenga tiempo libre para dedicar a la junta.
- Una persona que esté bien relacionada en la comunidad para hablar con funcionarios públicos.
- Una persona de la comunidad a la que sirva el centro para darle a los residentes una sensación de confianza en la organización.
- Un líder comercial y un líder cívico de la comunidad.
- Un administrador de negocios que esté familiarizado con contabilidad y otras prácticas comerciales.

Otro aspecto importante del reclutamiento de la junta directiva o del consejo directivo es enfatizar la idea del límite del término. Asegúrese de que los miembros de la junta sepan que no prestarán servicio por un término indefinido. Esto permite a la junta revisarse a sí misma cada varios años. Es vital tener puntos de vista nuevos para mantenerse en contacto con la comunidad que rodea al centro de Redes de Vecindarios.

- *Paso 4: Presente el acta constitutiva.* La presentación del acta constitutiva del centro es similar a la presentación de la declaración personal de impuestos federales. El proceso es necesario pero sencillo. Asegúrese de que todas las preguntas

estén bien contestadas y que la documentación esté adjunta. Una vez que se realicen estos pasos y se pague la cuota, el centro de Redes de Vecindarios estará a pocas semanas de tener el acta constitutiva.

- *Paso 5: Solicite un número de identificación federal de empleador (EIN).* Esto implica llenar el Formulario SS-4 del IRS. Se asignará a su corporación un número de nueve dígitos para fines fiscales y de información. Como corporación, incluso si no hay empleados, la organización tendrá que obtener un número de identificación federal. La persona no puede abrir una cuenta bancaria si no tiene una. Además, la mayoría de las entidades que otorgan subsidios, tanto si son privadas como si son gubernamentales, requieren que se adjunte ese número en la solicitud.

Solicitud para la clasificación como entidad 501(c)(3)

Esta sección describe en detalle el proceso de solicitud para la clasificación de exención del pago de

Formulario 990 en línea

Guidestar, una base de datos en línea de organizaciones sin fines de lucro, tiene algunos formularios 990 accesibles en su sitio en www.guidestar.org.

Las copias de los formularios 990 también pueden obtenerse en el IRS escribiendo a: Ogden Service Center, P.O. Box 9941, Mail Stop 6734, Ogden, UT 84409. Incluya el nombre completo de la organización sin fines de lucro y la ciudad y el estado en donde esté ubicada. El IRS le enviará una factura por el costo de las copias. También puede enviar la solicitud por fax al (801) 775-8803.

El IRS ha establecido un número gratuito para tratar las preguntas sobre organizaciones exentas del pago de impuestos al (877) 829-5500. También puede comunicarse con la Oficina Estatal del Fiscal General.

impuestos, lo cual permite a los negocios y a las personas hacer contribuciones deducibles de impuestos a una organización. Aunque estas subsecciones son bastante directas y detalladas, el director del centro podría desear más información. Para cuestiones relacionadas con organizaciones sin fines de lucro o para obtener ayuda para recibir la clasificación de exención del pago de impuestos, visite el sitio de Internet del IRS www.irs.gov/charities/index.html. Este sitio tiene una abundancia de información de antecedentes acerca de la clasificación de exención del pago de impuestos, tales como el proceso de la exención y los distintos tipos de organizaciones que podrían solicitar la misma clasificación. Este sitio también proporciona los requisitos de información y presentación anual, las solicitudes y los formularios, así como las publicaciones relevantes del IRS.

Formularios requeridos por el IRS

Para solicitar la clasificación de entidad 501(c)(3), los centros de Redes de Vecindarios deben llenar y presentar los siguientes formularios al IRS:

- Formulario 1023: Solicitud para el reconocimiento de la exención bajo la sección 501(c)(3) del Código de Rentas Internas (IRC).
- Formulario 8718: Cuota de usuario para la solicitud de la carta de determinación como organización exenta.

El Formulario 1023 consiste de 11 partes:

- Identificación del solicitante.
- Estructura de la organización.
- Disposiciones requeridas en su documento de organización.
- Descripción narrativa de sus actividades.
- Compensación y otros acuerdos financieros con sus funcionarios, directores, síndicos, empleados y contratistas independientes.
- Sus miembros y otras personas y organizaciones que reciben beneficios de usted.
- Su historial.

- Sus actividades específicas.
- Datos financieros.
- Clasificación de beneficencia pública.
- Información de la cuota del usuario.

El centro de Redes de Vecindarios debe proporcionar una narración detallada de sus actividades en el Formulario 1023. La narración debe describir actividades pasadas, presentes y planeadas. Los centros pueden también adjuntar copias representativas de boletines, folletos o documentos similares para apoyar los detalles de la narración. La descripción narrativa debe ser concienzuda y precisa. La porción narrada de la solicitud del centro es lo primero que lee el IRS y debe ser convincente y directa.

El Formulario 1023 también solicita información sobre las fuentes de apoyo financiero, los programas de recaudación de fondos, el consejo regente, las organizaciones relacionadas, los contratos administrativos y los contratos de alquiler, los beneficios de afiliación, las cuotas por los servicios y si los servicios están limitados a personas específicas. El Formulario 1023 también incluye preguntas acerca de actividades políticas y de cabildeo.

Algunas organizaciones deben presentar anexos adicionales con el Formulario 1023. Todas las organizaciones deben incluir 3 años de antecedentes históricos ó 2 años de declaraciones proyectadas de ganancias y gastos y un balance actual.

Las organizaciones con un historial limitado pueden recibir un dictamen por adelantado del IRS indicando que se les tratará como organización apoyada públicamente sujeta a revisión al final de un período de 5 años.

Formulario 2848: El Poder Notarial y Declaración de Representante deberá llenarse y presentarse junto con el Formulario 1023 si una persona que no es el funcionario principal o el director lo representa en los asuntos relacionados con la solicitud. Si la organización está recién incorporada y no se ha recibido

el número de identificación federal, llenar el Formulario SS-4 le permitirá solicitar el número. Si tiene el número de identificación federal, simplemente asegúrese de marcarlo en todos los formularios que presente.

Los formulariosopcionales incluyen:

- Formulario 2848: Poder Notarial.
- Formulario SS-4: Solicitud para número de identificación de empleador (EIN).

Formularios de muestra

Los formularios de muestra pueden encontrarse en el sitio de Internet del IRS en www.irs.gov.

Aunque podría parecer que este proceso es difícil y que los formularios son confusos, el proceso de solicitud de la clasificación 501(c)(3) es bastante sencillo. Sin embargo, busque ayuda legal o haga que un abogado o un contador revise la solicitud antes de presentarla.

Los formularios están disponibles gratuitamente llamando al IRS al (800) 829-3676 o pueden descargarse del sitio www.irs.gov/charities/index.html. También está disponible gratuitamente la nueva Publicación del IRS 4220: Solicitud de clasificación 501(c)(3) exenta del pago de impuestos y la Publicación 4221: Guía de acatamiento para las organizaciones con clasificación de exención del pago de impuestos 501(c)(3). Estas fuentes ofrecen instrucciones fáciles para llenar los formularios 501(c)(3).

Cuando solicite la clasificación 501(c)(3), podría ser útil que revisara las solicitudes de otros centros de Redes de Vecindarios u organizaciones similares. Por ley, las organizaciones sin fines de lucro deben permitir la inspección pública de sus solicitudes 501(c)(3). Preguntar a las organizaciones dentro de la comunidad también le ayuda a establecer relaciones. Otras organizaciones pueden ayudar a su centro revisando su solicitud 501(c)(3) o incluso asociándose con el centro en el futuro.

Costo de la solicitud de clasificación sin fines de lucro

Las cuotas para solicitar la clasificación sin fines de lucro fluctúan de \$150 a \$500 dependiendo de los recibos brutos anuales del centro. Formulario 8718: La cuota de usuario para la Solicitud de Carta de Determinación de Organización Exenta debe presentarse con el Formulario 1023 para solicitar la clasificación 501(c)(3). El IRS no procesará la solicitud hasta que se pague la cuota de usuario. Para obtener más información y formularios de muestra, visite el sitio de Internet del IRS en www.irs.gov/charities/index.html o llame al (877) 829-5500.

Requisitos previos a la solicitud

Como se planteó previamente, el centro de Redes de Vecindarios debe estar establecido legalmente bajo las leyes correspondientes del estado en el cual se encuentre ubicado. La oficina del Secretario de Estado o la oficina del Fiscal General de Estado pueden ofrecer información sobre la documentación organizacional requerida, como artículos de incorporación y estatutos, los cuales deben acatar los requisitos de estatutos de su estado. Para encontrar información sobre el Secretario de Estado de su estado, vaya a www.nass.org.

Repercusiones para las organizaciones sin fines de lucro con la Ley Sarbanes-Oxley

Promulgada como ley el 30 de julio de 2002, en respuesta a los escándalos corporativos y de contabilidad, la ley podría afectar a las organizaciones sin fines de lucro, especialmente ya que varios estados están proponeiendo la adopción de reglamentos similares. El asterisco indica las disposiciones que cubren específicamente las organizaciones sin fines de lucro.

- Garantizar la independencia y aptitud financiera del comité de auditoría de la junta directiva.
- No tener auditores realizando ningún servicio que no sea de auditoría, tal como servicios de mantenimiento de archivos, administración o recursos humanos.
- Cambiar auditores cada 5 años.
- Exigir la divulgación completa de los auditores de todas las prácticas de contabilidad de la organización.
- Los funcionarios financieros en jefe o los funcionarios ejecutivos en jefe de los centros de Redes de Vecindarios deberán revisar el Formulario 990 para garantizar y certificar la precisión, lo completo y la presentación a tiempo.
- Los centros sin fines de lucro no deberán proporcionar préstamos personales a ningún gerente ni miembro de la junta.
- El centro debe tener una política para el conflicto de intereses con divulgación y aplicación.
- El centro podría presentar su Formulario 990 electrónicamente para garantizar la divulgación inmediata.
- Adoptar un proceso formal para tratar las quejas de mala conducta o de fraude y para prevenir las represalias en contra de las personas que lo denuncien.
- *Tratar las quejas de los empleados con seriedad: Investigar, corregir o justificar la falta de corrección.
- *La destrucción intencional de documentos debe vigilarse, justificarse y administrarse cuidadosamente. Esto quiere decir tener políticas de destrucción y retención regulares y mantenimiento por escrito y obligatorio que incluya a las presentaciones electrónicas y al buzón de voz.

Adaptado de www.boardsource.org y www.independentsector.org

Fechas límite para presentar la solicitud

Si desea que la clasificación de exención del pago de impuestos 501(c)(3) esté en vigor desde el comienzo de la formación del centro, generalmente tendrá que presentar el Formulario 1023 en los siguientes 15 meses posteriores al final del mes en el cual se organizó legalmente el centro. Si ya pasó esa fecha, el centro no calificará para recibir la clasificación de exención durante el período *anterior* a la fecha de su solicitud.

Recibo de la notificación

Una vez que se presenta la solicitud, generalmente el IRS se tardará de cuatro meses a un año para aprobarla o denegarla. Si la solicitud está deficiente de alguna manera, el solicitante usualmente recibirá una notificación en tres o cuatro meses. Si la solicitud necesita más cosas o requiere información adicional, el IRS le notificará al solicitante. Es importante responder tan pronto como sea posible porque el IRS impone límites de tiempo a las respuestas. Se asigna a un especialista para la solicitud y es mejor colaborar estrechamente con esa persona. No presentar los datos pedidos en el tiempo permitido podría causar que se tenga que volver a presentar la solicitud, incluyendo el pago de otra cuota.

Si se deniega la solicitud, los solicitantes tienen el derecho de apelar. La carta contiene las instrucciones para hacer tal cosa.

Mantenimiento de la clasificación sin fines de lucro

Aún cuando el centro de Redes de Vecindarios pudiera haber obtenido la clasificación sin fines de lucro, aún así tienen responsabilidades con el IRS para mantener dicha clasificación. Estos requisitos se tratan a continuación.

Formulario 990

El Formulario 990 es una *devolución de información* del IRS que la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro deben presentar cada año. El IRS ha solicitado una devolución de información anual de

la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro desde la década de 1940. El formulario requiere que estas organizaciones documenten la continuidad de la elegibilidad para la clasificación de exención y proporcionen información detallada financiera y del programa.

Las organizaciones sin fines de lucro no tienen permitido retener las secciones del formulario 990 que informan la compensación a los empleados y contratistas. Eliminar esa información cuando se presenta un formulario 990 podría causar multas que se aplican a la negativa intencionada al proporcionar el formulario 990 para comenzar. La única sección del formulario 990 que puede retenerse es la parte que identifica a los donadores individuales.

La mayor parte de la información del formulario está disponible al público. Al revisar los formularios llenos, el público puede usar la información para decidir si desean o no apoyar a la organización con donativos. Varias entidades reguladoras pueden también revisar los formularios llenos de la organización sin fines de lucro para comprobar que las operaciones acaten las leyes correspondientes.

Desde junio de 1999, cada organización que presenta el Formulario 990 al IRS tiene que hacer copias de los formularios llenos y ponerlas de inmediato a la disposición de cualquier que haga la solicitud en persona. Si la solicitud se hace por correo, la copia debe enviarse en los siguientes 30 días.

Las copias de los formularios 990 en blanco y las muestras de los formularios llenos pueden descargarse en varios formatos del sitio de Internet del IRS.

Requisitos estatales y locales

Asegúrese de enterarse de los requisitos estatales y locales de las organizaciones sin fines de lucro. Una vez que el centro de Redes de Vecindarios se convierta en una organización federal sin fines de lucro, no estará absuelta de los requisitos locales para mantener la clasificación. Cada estado tiene leyes que rigen a las organizaciones sin fines de lucro. Esto

normalmente quiere decir el pago de cuotas anuales o periódicas al estado y al municipio para mantener la clasificación sin fines de lucro. Para obtener más información sobre estos requisitos, vea el sitio de Internet de la Asociación Nacional de Secretarías de Estado en www.nass.org.

Impuesto sobre el ingreso comercial no relacionado

Todas las organizaciones sin fines de lucro están sujetas al pago de impuestos comerciales de ingresos no relacionados, los cuales son los ingresos generados por una actividad comercial que no está relacionada con la finalidad directa del centro. Este impuesto de ingresos no se aplica a los centros de Redes de Vecindarios, pero es bueno investigar esa posibilidad. Por ejemplo, si un centro compra suministros adicionales para su propio uso, tales como discos y cartuchos de tinta para impresoras y vende estos artículos a los residentes, eso podría considerarse como ingresos no relacionado. Incluso si el dinero se usa para ayudar a financiar el centro, el IRS podría considerarlo como no relacionado al negocio general del centro.

Si algunos ingresos generados por el centro pueden clasificarse como ingresos no relacionados, podría ser útil pedir ayuda de un contador, de otro centro de Redes de Vecindarios o del Centro de Información de Redes de Vecindarios para verificarlo.

Operación exclusiva para fines benéficos o educativos

Los centros de Redes de Vecindarios deben cumplir con los requisitos del IRS para mantener su clasificación de exención del pago de impuestos. El IRS puede cuestionar la misión del centro, los estatutos y la contabilidad adecuada de ingresos y egresos. Los infractores pueden recibir multas, la pérdida de la clasificación de exención del pago de impuestos o la posible desintegración. Es una buena práctica administrativa para la junta directiva, el personal y los participantes del centro de Redes de Vecindarios participar en la revisión de la misión de

la organización con regularidad. Esto no solo garantiza que permanezca dentro de los requisitos de la clasificación 501(c)(3), sino que también reitera las metas y aspiraciones del centro.

Buena administración fiscal

Tanto si el centro presenta el Formulario 990 anual como si lo hace un contador, es importante que el personal y los miembros de la junta directiva entiendan no solamente la información que contiene el informe, sino también el sistema de administración financiera del centro de Redes de Vecindarios. A medida que las organizaciones sin fines de lucro son escudriñadas más minuciosamente, es importante que las finanzas no sean un secreto. La junta no sólo está más visible, sino que también toma decisiones en asuntos críticos como la contratación de personal (¿puede realmente costearlo?) y en la estrategia de recaudación de fondos (¿qué tanto puede ganar en realidad con esa subasta en silencio?).

La política financiera del centro de Redes de Vecindarios debe mantener una cláusula para que todos los miembros de la junta directiva demuestren conocimiento de información financiera básica: presupuesto, hojas de cálculo y utilidades y pérdidas, por lo menos. El no tener un entendimiento básico no debe causar que alguien esté en la junta directiva. Considere proporcionar algo de capacitación en educación financiera. Consulte al Centro de Información de Redes de Vecindarios para obtener información sobre capacitación gratuita o a bajo costo en su localidad.

Aunque es un gasto, pagar por un programa periódico y una auditoría financiera ayuda a transmitir confianza en el centro de Redes de Vecindarios y a demostrar al IRS, al estado y al público que el centro está bien administrado. La auditoría podría identificar algunas áreas débiles fiscales o del programa que la organización no haya captado. Si una auditoría es un gran obstáculo financiero, por lo menos haga que un contador profesional revise con regularidad los estados financieros del centro.

Una última palabra acerca de acatamiento

Aunque las organizaciones sin fines de lucro deben acatar muchas reglas y reglamentos, seguir la ley es más fácil teniendo la administración adecuada del centro. Después del primer año, revise la operación básica del centro, desde el equipo hasta los estatutos, incluyendo:

- Vuelva a evaluar la declaración de la misión y los estatutos del centro. El IRS puede encontrar que un centro no está acatando las leyes si no se siguen los estatutos o si el centro realiza otras cosas que están fuera de la declaración de la misión. Cambie estos dos documentos, de ser necesario, para presentar una evaluación precisa del trabajo del centro.
- Revise los documentos financieros del centro para garantizar que se siguen los métodos correctos de contabilidad. Como se mencionó anteriormente, una auditoría puede ser un buen juez de sus estados financieros.
- Observe los requisitos de mantenimiento y de presentación anual. Esto quiere decir presentar el Formulario 990 y pagar los impuestos o cuotas locales o estatales.

Aunque el IRS puede ser estricto al hacer cumplir las reglas a las organizaciones sin fines de lucro, el centro sigue acatándolas al estar atento a las leyes y manteniendo el centro en curso. Al hacer eso, el centro de Redes de Vecindarios sin fines de lucro gana y protege la confianza de sus constituyentes, del público y del gobierno.

El Apéndice I contiene muestras de actas constitutivas, estatutos y declaraciones de la misión.

Recursos en línea (Internet)

Nonprofitlaw.com

www.nonprofitlaw.com/taxworkbook.shtml

Este sitio contiene actas constitutivas de muestra, ejemplos de estatutos y un manual de 36 páginas que explica al lector el proceso de elaboración de un acta constitutiva.

All About Nonprofit Charitable Organizations (Todo acerca de organizaciones caritativas sin fines de lucro)

<http://nonprofit.about.com>

Este sitio ofrece preguntas comunes que tratan la mayoría de los problemas comunes de grupos que están solicitando la clasificación de organización de beneficencia exenta del pago de impuestos.

Internet Nonprofit Center

www.nonprofits.org

Es un sitio integral patrocinado por una organización sin fines de lucro que cubre la mayoría de todo lo que una organización sin fines de lucro nueva o sin experiencia necesita saber.

Bruce R. Hopkins Nonprofit Law Center (Centro Legal sin fines de lucro Bruce R. Hopkins)

<http://nonprofitlawcenter.com>

Aunque está orientado hacia las grandes organizaciones sin fines de lucro profesionales, este sitio proporciona perfiles técnicos fáciles de comprender sobre los requisitos del IRS, los reglamentos y los casos judiciales actuales, entre otros recursos.

BoardSource

<http://www.boardsource.org>

El sitio de Internet es una visita de rigor para el desarrollo amplio de las organizaciones sin fines de lucro.

Internal Revenue Service (Servicio de Impuestos Internos)

www.irs.gov/charities/index.html

A través de un sitio sencillo para los usuarios, el IRS ofrece los formularios necesarios, folletos en línea y cambios actualizados.



Sección 8: Formación de una comunidad

Aspectos sobresalientes de la sección 8: Formación de una comunidad

<input type="checkbox"/> Ventajas de formar una comunidad	185
<input type="checkbox"/> Áreas de la formación de una comunidad	185
<input type="checkbox"/> Embellecimiento	185
<input type="checkbox"/> Apoyo de actividades para los jóvenes	185
<input type="checkbox"/> Seguridad pública	185
<input type="checkbox"/> Formación y atribución de la comunidad	185
<input type="checkbox"/> Maneras de formar una comunidad	185
<input type="checkbox"/> Formación de una comunidad con eventos especiales	186
<input type="checkbox"/> Semana de Redes de Vecindarios	188
<input type="checkbox"/> Planificación: Una agenda de planificación a largo plazo	190
<input type="checkbox"/> Cómo cultivar un jardín y una comunidad	192

Formación de una comunidad

Existe una gran diferencia entre los residentes que viven enseguida, en el piso de abajo o enfrente, y los vecinos. Los vecinos se enorgullecen y se sienten dueños de su comunidad. Colaboran unidos para mantener la comunidad limpia, segura y llena de vitalidad. En pocas palabras, los vecinos se unen para formar comunidades más fuertes.

En los centros de Redes de Vecindarios de todo Estados Unidos, Puerto Rico y las Islas Vírgenes Estadounidenses, los residentes de viviendas aseguradas y asistidas por HUD están avanzando hacia la autosuficiencia y aprendiendo la importancia de formar comunidades fuertes con el proceso.

Ventajas de formar una comunidad

Reunir a los vecinos para formar comunidades fuertes no sólo beneficia a los residentes, sino que beneficia a la comunidad en general. Mientras los residentes reciben una sensación de orgullo y propiedad, un sentimiento de pertenencia, raíces más fuertes entre sí y la creencia de que es posible cambiar, la comunidad como un todo disfruta de un entorno de vida más atractivo y un vecindario más seguro en el cual los residentes se cuidan los unos a los otros.

Áreas de la formación de una comunidad

Formar una comunidad fuerte no sucede por sí solo. Requiere de residentes que estén dispuestos a asumir un papel en las actividades de la comunidad. La participación en las actividades de la comunidad generalmente se divide en cuatro categorías:

Embellecimiento

- Jardinería en la comunidad.
- Días de limpieza en los parques y el vecindario.
- Programas de rehabilitación de hogares y escuelas.

Apoyo de actividades para los jóvenes

- Paseos para los jóvenes y noches para adolescentes.
- Programas de mentoría y de asesoría.

Seguridad pública

- Políticas de la comunidad.
- Vigilancia del vecindario.
- Patrullas de personas mayores.
- Programas de prevención de delincuencia y drogas.

Formación y atribución de la comunidad

- Eventos de la comunidad.
- Campañas de empadronamiento.
- Participación en Asociaciones de padres y maestros (PTA) y otras organizaciones de la comunidad.

Maneras de formar una comunidad

Si bien las actividades de formación de la comunidad varían de acuerdo con las personas que viven en la comunidad y sus intereses y necesidades colectivas,

hay dos tácticas que han comprobado ser exitosas para elevar el espíritu de la comunidad e incluyen la planificación y la realización de eventos especiales de la comunidad y la siembra de un jardín de la comunidad.

La ciudad de Seattle se llena de jardines de la comunidad P-Patch

El Programa P-Patch del Departamento de Vecindarios de la ciudad de Seattle, en conjunto con el Fideicomiso P-Patch sin fines de lucro, ofrece espacio de jardín en la comunidad para los residentes de 44 vecindarios de Seattle.

Más de 4,500 jardineros urbanos producen en más de 1,600 parcelas de jardines en toda la ciudad. Los programas P-Patch prestan servicio a poblaciones de bajos ingresos, discapacitados, jóvenes y cuyo idioma materno no sea el inglés, en la ciudad de Seattle.

Los jardineros del programa P-Patch producen verduras, frutas, flores y hierbas usando métodos orgánicos. La cosecha puede compartirse con amigos o donarse a bancos de alimentos, pero no puede venderse. Las parcelas de jardín están disponibles en tamaños de 10 x 10 pies (100 pies cuadrados) hasta 10 x 40 pies (400 pies) y se alquilan por una cuota nominal cada año. Los jardineros deben contribuir por lo menos 8 horas de trabajo en el jardín P-Patch de la comunidad cada año, cuatro de las cuales deben ser en su propia parcela. Se espera que los participantes mantengan sin malas hierbas sus parcelas, regadas y cosechadas.

Visite el sitio de Internet de P-Patch (www.seattle.gov/neighborhoods/patch/gardening.htm) para obtener información sobre P-Patch y la creación de un espacio de jardín en su vecindario.

Formación de una comunidad con eventos especiales

Otra técnica para formar una comunidad fuerte es realizar un evento especial que esté dirigido a los intereses de los residentes, así como a la comunidad en general. Piense en un evento especial como si fuera un bloque de cemento que construye su centro, ayudando con recursos de construcción, visibilidad, participación, productividad y moral en la comunidad. Los eventos especiales pueden:

- Reunir a los residentes y fortalecer la comunidad.
- Formar interés y emoción acerca de los programas del centro y aumentar la participación entre los residentes y otros usuarios del centro.
- Atraer a nuevos socios y voluntarios locales y agradecer públicamente a las personas que ya están participando.
- Educar a la comunidad en general y aumentar la atención hacia su centro y sus programas.
- Reafirme el lugar de su centro dentro de la comunidad, así como la familia de centros de Redes de Vecindarios.

La magnitud de un evento especial está limitada solamente por la imaginación y los recursos de las personas que lo planean. Al igual que cada centro de Redes de Vecindarios es diferente, los eventos especiales variarán de un centro a otro. Usted sabe mejor qué funcionará en su vecindario y qué recursos tiene a la mano.

Los eventos generalmente se planean para celebrar o conmemorar una ocasión, un logro, una visita importante o un agradecimiento muy merecido. A continuación, se ofrecen ideas para eventos que podrían forjar una comunidad más fuerte y solidificar el papel de su centro:

- **Abra sus puertas.** Invite a los residentes y a socios de la comunidad al centro para mostrar un programa mientras está en acción. Haga una demostración, conteste preguntas, ofrezca refrigerios y mezclese entre la gente.

- **Realice una gran inauguración.** Abrir un centro de Redes de Vecindarios es un logro importante y no debe pasar desapercibido. Muchos centros llevan a cabo una gran inauguración para presentar el centro a los residentes y a la comunidad, y para promover los valiosos programas y servicios que ofrece.
- **Celebre un aniversario.** Los centros de Redes de Vecindarios ofrecen servicios valiosos para residentes en todo el país y el sostenimiento de estos programas y servicios requiere de un intenso trabajo. A muchos centros les gusta celebrar el aniversario de la fecha en la que abrieron sus puertas por primera vez y comenzaron a mover a los residentes hacia la autosuficiencia. Estos eventos son oportunidades excelentes para invitar a los residentes, voluntarios, socios y líderes de la comunidad a compartir el éxito del centro.
- **Lleve a cabo una feria de salud.** Realice una feria de salud para proporcionar a los residentes información sobre asuntos de salud y obtención de acceso a atención médica. Un número de centros de Redes de Vecindarios alrededor del país han realizado ferias de salud para ayudar a los residentes a inscribirse en el Programa de Seguro Médico para Niños del estado, el cual proporciona seguro médico para niños de familias que califican. Invite a los representantes de atención médica de la comunidad para que ofrezcan información y revisiones médicas en el centro.
- **Realice un festival de la comunidad.** Invite a las agencias locales que ofrecen servicios a los residentes, tales como transporte, educación y capacitación de trabajo, a que asistan al centro para pasar un día de entretenimiento y educación. Haga que el día sea divertido creando una atmósfera encantadora con juegos, sorteos y bocadillos.
- **Dé reconocimiento a sus socios.** Realice una ceremonia de reconocimiento para los socios, tal como un desayuno, almuerzo o cena, para darles un reconocimiento públicamente. También invite a los líderes de la comunidad y a los socios potenciales. Pida a los residentes que participen compartiendo sus experiencias con el uso del centro. Considere presentar a los socios un certificado de agradecimiento.
- **Arregle su centro.** Lleve a cabo una fiesta de pintura para darle una nueva imagen al centro de Redes de Vecindarios. Construya algunas repisas. Mejore un salón de clases para convertirlo en un lugar en donde los residentes deseen ir a aprender. Convierta un cuarto de almacenaje en un estudio acogedor. Invite a los residentes a un día de trabajo y diversión que también refuerce el orgullo por el centro.
- **Patrocine un foro.** Un foro es una buena manera de abrir el diálogo sobre cosas importantes a la vez que realza la visibilidad del centro. Piense en realizar un foro en el centro para hablar de un asunto que sea importante para el vecindario o la comunidad en general. Invite a un panel que refleje las distintas posiciones que tienen en el asunto y publique el evento con folletos y anuncios en los medios de comunicación. Invite a los medios de comunicaciones locales para que cubran el evento.
- **Lleve a cabo un concurso.** Los concursos generan mucha emoción y atención y pueden ser una buena manera de aumentar la participación en el programa. Haga publicidad del concurso con un folleto orientado a los residentes que describa el concurso, el criterio de calificación, cómo presentar las propuestas, las fechas de entrega y los premios. Algunas ideas para concursos incluyen:

Las oportunidades con los medios de comunicación están en todas partes

Cualquier evento especial puede proporcionar una gran oportunidad de publicidad. Invite a los medios de comunicación locales a que asistan al centro para conocer a los socios, a los residentes y a los dignatarios locales. Para obtener más información sobre cómo funcionan los medios de comunicación, vea la Sección 9.

- Pida a los residentes de todas las edades que escriban un lema, una porra o una canción que celebre el trabajo del centro.
- Realice un concurso de composiciones en las cuales el participante escriba sobre la actividad más interesante o beneficiosa que han aprendido o hecho en el centro.
- Pida a los niños que hagan un dibujo con un título que celebre el trabajo del centro. Otorgue listones a todos los participantes.
- Elabore un cartel para la Semana de Redes de Vecindarios.

Otros eventos que puede considerar incluyen:

- Una cena en la que cada invitado aporta un platillo.
- Una celebración de la Semana de Redes de Vecindarios.
- Un día de limpieza de la comunidad.
- Un día de la familia en el que los padres y los hijos pueden participar en juegos y actividades.

Un evento de un centro que brilló

El centro de Redes de Vecindarios Pico Union en Los Angeles, California, patrocinó una feria de la comunidad con juegos de carnaval, comidas, artes y manualidades, entretenimiento y servicios de salud, tales como inmunizaciones para niños, exámenes de los ojos y lentes gratuitos. Además, había información de servicio de 35 organizaciones sin fines de lucro, información para personas que compraban casa por primera vez, rifas de 6 computadoras y ayuda para la inscripción a la biblioteca pública. El centro colaboró con una estación local de radio para promover la feria de la comunidad, la cual atrajo a 2,000 personas durante el evento de 2 días.

- Celebraciones de los éxitos, tales como el 100th participante o graduado de un programa.
- Una visita de un funcionario o dignatario público importante.

Semana de Redes de Vecindarios

Los eventos de la comunidad son especialmente buenos durante la Semana de Redes de Vecindarios, es una celebración de una semana que se realiza cada verano para reconocer los logros de los centros de Redes de Vecindarios ubicados en Estados Unidos, Puerto Rico y las Islas Vírgenes Estadounidenses. Durante esta semana, se exhorta a todos los centros a realizar y demostrar sus logros participando en una variedad de eventos nacionales y locales. Se exhorta a los funcionarios de HUD a que asistan a los eventos de la Semana de Redes de Vecindarios de los centros locales durante este tiempo. Esto ofrece una excelente oportunidad para realizar la participación de su centro en una iniciativa nacional a los residentes que sirven de inspiración en todo el país para avanzar hacia la autosuficiencia. Para obtener más información acerca de la Semana de Redes de Vecindarios, comuníquese con el Centro de Información de Redes de Vecindarios al (888) 312-2743.

Recuerde: el evento no tiene que ser complicado para que salga bien. Un poco de planificación y unos cuantos voluntarios pueden dar un gran resultado. El proceso de planificación del evento puede tener sus propias recompensas, las personas que son parte de un equipo de planificación de eventos exitosos pueden tener la energía para comprometerse a largo plazo con su centro.

Planificación de un evento exitoso

Tanto si el evento es grande como si es pequeño, sencillo o complejo, a varios meses o a la siguiente semana de realizarse, existen unas directrices básicas de planificación que garantizarán el éxito del evento. Debido a que algunos de los pasos siguientes son más importantes en los eventos grandes que requieren un mayor tiempo de planificación, escoja los pasos que corresponden al tipo de evento que realizará y los recursos que tiene disponibles.

Preguntas que debe hacer antes de comenzar

Contestar unas cuantas preguntas al principio le ayudará a planear el mejor evento para sus necesidades y recursos. Probablemente usted tiene sus propias preguntas para añadir a la lista, pero las preguntas siguientes le servirán para comenzar: ¿Cuál es la finalidad del evento? ¿Para atraer a nuevos socios? ¿Atraer más participantes a los programas del centro? ¿Para involucrar a la comunidad con el centro?

- ¿Atraerá el evento a las personas que desea atraer? ¿Funcionará la fecha, la hora y el lugar para todos?
- ¿Tiene tiempo para producir exitosamente el evento que desea? Asegúrese de preparar una lista detallada de pendientes y un presupuesto al principio. ¿Es posible reclutar patrocinadores para que donen artículos y servicios?
- ¿Tiene que tomarse en cuenta el clima? ¿Tiene un plan alternativo, incluyendo una fecha por si llueve o una ubicación que esté al interior?
- Si desea atraer a los medios de comunicación, ¿tiene algo que contarles? Los perfiles de los residentes que se han beneficiado con el centro son historias interesantes.
- ¿Tiene o necesita entretenimiento para el evento?
- ¿Desea tener cosas que regalar? Éstos pueden ser muy buenos recuerdos que perduran y no tienen que ser caros. Algunos artículos de recuerdo posibles incluyen globos, botones, botellas de agua, camisetas, almohadillas para el ratón o tazas. Piense en pedir a un socio o proveedor local que financie los regalos y busque la manera de darles las gracias públicamente.
- ¿Necesita proveedores de alimentos? ¿Instalaciones sanitarias? ¿Una cuadrilla de limpieza?
- ¿Está completamente accesible el lugar del evento para las personas con discapacidades?

Consejos clave para la planificación

Nunca es demasiado temprano para comenzar la planificación. Cuando comience a planificar y proceder:

- Asegúrese de que las metas sean realistas para lo que esté tratando de lograr. Las metas como "elevar la visibilidad" y "hacer que los residentes se entusiasmen con los programas del centro" son bastante generales. Sea más específico, como establecer una meta para inscribir a 25 residentes en una clase venidera.
 - Prepare un presupuesto y un horario realistas y asegúrese de que el evento esté a la medida.
 - Dependiendo del horario, el equipo del evento puede ser un equipo a la altura de las necesidades de dos o tres personas o algo más formal. Dé a los miembros del equipo fechas de entrega y asignaciones específicas, tales como publicidad, refrigerios o invitaciones, para ayudar a que todos se mantengan al día.
 - Si es posible, involucre a los socios y a los patrocinadores y agrádézcale su ayuda públicamente. Involucre a los patrocinadores en el proceso de planificación.
 - Involucre a tantos miembros de la comunidad como sea posible. Niños, personas mayores, escuelas, grupos religiosos, grupos juveniles, clubes de manzanas y asociaciones de vecindarios. Busque maneras de generar emoción por el evento.
 - Inmediatamente antes del evento, haga una revisión completa. Prevea todos los problemas que puedan surgir y planea soluciones.
- Después del evento, envíe tarjetas de agradecimiento o presente certificados de agradecimiento a todos los participantes.

Planificación: Una lista de pasos rápidos

Para planear y ejecutar un evento exitoso en tres o cuatro semanas, incluya los siguientes elementos clave de planificación:

- Aliste unos cuantos voluntarios buenos.
- Establezca las directrices para tener éxito y tenga estas metas en mente durante el proceso de planificación.
- Haga una lista detallado dependientes con las fechas de entrega correspondientes.
- Establezca un presupuesto. Si necesita donativos de los comerciantes o socios locales, ahora es cuando debe pedirlos.
- Si tendrá oradores o participantes importantes al evento, llámelos para invitarlos tan pronto como sea posible. Dé seguimiento con una invitación por escrito. Entérese si necesitarán materiales de apoyo, tales como caballetes o equipo audiovisual.
- Decida a quién invitará y cómo pasará la voz. Para los eventos del vecindario, algunas herramientas de difusión buenas incluyen la colocación de folletos debajo de las puertas y colocarlos en las áreas de mucho tráfico, la publicación de la información en los periódicos locales y la comunicación con los líderes claves de la comunidad.
- Prepare con anticipación un podio, micrófonos, sillas, decoraciones, refrigerios y señales. Si la ubicación es difícil de encontrar, prepare señales para indicar el camino a las personas.
- Si el evento es al exterior, prepare un plan de contingencia. Asegúrese de que la ubicación sea completamente accesible para las personas con discapacidades.
- Decida si desea invitar a los medios de comunicación. La cobertura de los medios de comunicación antes del evento puede ayudar a incrementar la asistencia si trata de atraer a un gran número de personas.

- Imprima y distribuya el programa del evento que incluya el horario y la lista de oradores y sus puestos. Verifique dos veces la ortografía de los nombres.
- Escriba tarjetas de agradecimiento.

Planificación: Una agenda de planificación a largo plazo

Ésta es muy oportuna para un evento grande que se planeó con meses de anticipación. Úsela como guía para ayudarse a ensamblar un plan que satisfaga sus necesidades.

Cinco meses antes del evento

- Identifique un comité de evento y asigne actividades que incluyan la preparación de materiales de publicidad, logística del lugar y contactos con los medios de comunicación.
- Realice la primera reunión del comité para fijar la fecha, la hora y las metas del evento.
- Establezca el plan y el horario del evento.

Cuatro meses antes del evento

- El comité del evento se reúne dos veces al mes para continuar con la planeación.
- Encuentre y confirme la ubicación. Invite a oradores claves y a celebridades o a personalidades locales.
- Prepare o actualice la lista de los medios de comunicación del centro.
- Prepare una lista de invitaciones.

Tres meses antes del evento

- Comience a reclutar apoyo hablando con grupos, clubes y organizaciones de la comunidad. Solicite fondos, materiales y voluntarios.
- Coloque el podio, las sillas y las decoraciones.
- Verifique las necesidades de sonido, iluminación y montaje.

- Bosqueje el folleto o la invitación.
- Imprima y envíe por correo tarjetas de “anuncio de la fecha”.
- Reclute el entretenimiento.

Dos meses antes del evento

- Imprima y envíe por correo el folleto o la invitación.
- Prepare anuncios de servicio público (PSA), carteles, pancartas y otros materiales del evento tales como un logotipo y papel membretado.
- Inicie las actividades de publicidad anticipada. Incluya los anuncios de servicio público, la publicidad pagada y la presentación de artículos con la opinión de los invitados o cartas al editor de los periódicos locales.

Seis semanas antes del evento

- Prepare un horario específico del evento para incluir la duración del mismo, el entretenimiento y cuándo y por cuánto tiempo hablarán los oradores.
- Pida los recuerdos del evento, de ser necesarios, tales como botones, pancartas, llaveros y camisetas.

Cuatro semanas antes del evento

- Vuelva a confirmar la asistencia de todos los participantes.
- Obtenga las biografías de los oradores.
- Lleve a cabo un recorrido de las instalaciones con el comité.
- Envíe el evento a los medios de comunicación para que lo añadan a sus calendarios de la comunidad.

Dos a tres semanas antes del evento

- Realice la sesión de orientación de los voluntarios.
- Identifique al personal o a voluntarios que trabajarán como fuentes técnicas para los periodistas.

- Programe a un fotógrafo para el evento.
- Prepare certificados para los participantes.
- Seleccione el contenido para el paquete de prensa.

Ocho a nueve días antes del evento

- Termine el asesoramiento a los medios de comunicación, si los usará.
- Escriba el comunicado de prensa.

Seis a siete días antes del evento

- Envíe por fax, por correo electrónico o por correo el asesoramiento de los medios de comunicación.
- Llame a los medios de comunicación para confirmar que se recibió y para promover la historia.
- Bosqueje los puntos sobre los que deben hablar los oradores, de ser necesario.
- Llame a los participantes del evento para revisar si necesitan algo.
- Haga llamadas de seguimiento.
- Cuelgue las pancartas y los carteles.

Cuatro a cinco días antes del evento

- Llene y envíe por correo electrónico o por fax el comunicado de prensa.
- Prepare el guión y envíelo al maestro de ceremonias y a los participantes.
- Prepare el programa del evento.
- Prepare los paquetes de la prensa.

El día del evento

- Llegue al lugar con 2 horas de anticipación para verificar que todo esté en su lugar y funcionando, incluyendo los micrófonos, el sistema de sonido y demás equipo. La preparación de las cosas del evento puede realizarse la noche anterior.
- Verifique que los oradores tengan los puntos de los que van a hablar.

- Reciba a los periodistas cuando lleguen, distribuya los paquetes de prensa y presente a los medios de comunicación a los oradores, a los residentes y a los socios que puedan desear hacer una entrevista.

Después del evento

- Envíe a los periodistas los materiales que les haya prometido.
- Conteste las preguntas de los medios de comunicación.
- Dé seguimiento a los nuevos socios potenciales o a cualquier otra persona que necesite información adicional.
- Envíe tarjetas de agradecimiento a los oradores y a los participantes.
- Dé las gracias a sus voluntarios.

Cómo cultivar un jardín y una comunidad

En Estados Unidos, existen más de 10,000 jardines de comunidades. Éstos fluctúan en tamaño desde 100 pies cuadrados hasta varios acres y pueden prestar servicio desde a un sólo jardinero hasta a más de 50 personas. Algunos jardines de comunidades están diseñados para poblaciones especiales, tales como jóvenes, personas mayores o personas con discapacidades. La mayoría de los jardines se usan para cultivar verduras, pero otros cultivan flores o hierbas. Algunos jardines de la comunidad generan ingresos y se consideran como agricultura urbana.

Cómo comenzar

Cuando se prepara un jardín para la comunidad, hay varias cosas que se deben tomar en cuenta (extracto de la Asociación de Jardinería de Comunidades Estadounidenses [American Community Gardening Association] en www.communitygarden.org):

- **Determine la necesidad y el interés.** Lleve a cabo una encuesta entre los residentes y entre los vecinos para determinar si hay suficiente interés en un jardín de la comunidad. Los expertos opi-

nan que se necesita un mínimo de 10 jardineros dedicados para comenzar un jardín de la comunidad. Determine si el jardín estará abierto a todos o a usuarios específicos, tales como personas mayores, jóvenes, minorías o poblaciones étnicas o personas con discapacidades.

- **Organice el proceso de planeación.** Organice una comisión de iniciativas para planear la divulgación a los residentes y preparar el jardín.
- **Identificación de socios potenciales** Identifique los colaboradores para el lugar que van a proporcionar la tierra, las semillas, las herramientas, la cerca y la experiencia técnica. Las iglesias y los departamentos de parques y recreativos del municipio o desarrollo de la comunidad son fuentes comunes de ayuda. Varias fundaciones ofrecen financiamiento para proyectos locales. Los grupos existentes de jardinería de la comunidad pueden ser útiles para proporcionar modelos,

Agricultura apoyada por la comunidad

A diferencia de los jardines pequeños de la comunidad, los lugares de Agricultura Apoyada por la Comunidad (Community-Supported Agriculture, CSA) son minigranjas urbanas intensamente cultivadas diseñadas para permitir a los jardineros vender sus cosechas a cambio de dinero.

Se ubican en parcelas más grandes, los jardineros CSA cultivan verduras y frutas para su propio uso y para vender en los mercados de granjas o a suscriptores individuales que cosechan los productos cada semana durante la temporada de cosecha.

Para obtener más información acerca de CSA y enlaces a recursos, visite el sitio de Internet del Departamento de Agricultura de Estados Unidos en www.nal.usda.gov/afsic/csa/.

defensa, ayuda técnica y asociaciones. Estos grupos pueden ser clubes o grupos de jardinería que ya operan en los jardines de comunidades.

- **Seleccione un lugar adecuado.** Encuentre un lugar que esté disponible que cumpla con sus necesidades y no tenga ningún problema de uso incompatible o ambiental. La pendiente del terreno debe ser limitada o adecuada para trabajar. El lugar debe recibir por lo menos 6 horas de luz del sol directa diariamente. Pruebe la tierra en el otoño para detectar contaminantes y nutrientes. El agua deben estar disponible en el lugar y o ser fácilmente accesible. Firme un acuerdo o alquiler por un mínimo de 3 años.
- **Prepare un plan de desarrollo del lugar.** Reúna recursos y materiales. Provea un espacio para almacenamiento de equipo. Determine el tamaño de las parcelas, los puntos de acceso y el sistema de cercado. Programe y organice un día de trabajo para la comunidad. Establezca cuadrillas de trabajo y programe la limpieza y preparación del lugar.
- **Establezca una organización.** Determine las reglas y responsabilidades de afiliación. Establezca las cuotas y los pagos. Establezca el proceso para la toma de decisiones con papeles asignados. Prepare un grupo de reglas y preferencias por escrito sobre la asignación de parcelas. Decida cuánto se presupuestará y gastará y cómo se aplicarán las reglas. Establezca un programa de mantenimiento periódico.
- **Defina a los dirigentes.** Prepare una estructura organizacional en curso con directivos definidos y directrices de programa para limitar las posibles disputas y malos entendidos. Podría ser útil tener una persona que no sea jardinero o una persona neutral para que tome las decisiones controvertidas. Decida si la organización deberá obtener la clasificación sin fines de lucro.
- **Administre el jardín.** Todos los miembros deben recibir las reglas por escrito, las cuales también deben colocarse a la vista en el lugar del jardín. Las reglas deben abarcar medidas que deben tomarse si el jardinero no usa activamente su

parcela. Debe comunicarse a todos los jardineros el proceso para recoger una parcela del jardín. Las reglas deben definir con claridad y hablar del uso adecuado de insecticidas y fertilizantes. También debe comunicarse claramente a todos los participantes antes de la primavera si será necesario donar tiempo para dar mantenimiento o para mejorar el lugar. Debe requerirse la asistencia estricta o buscar a substitutos para las limpiezas de la comunidad y el mantenimiento periódico.

- **Exhorte la aceptación de la comunidad.** Podría ser buena idea realizar un evento de gran inauguración en el vecindario o en el lugar para llamar la atención al jardín de la comunidad. Es importante la apariencia del lugar. Sembrar un perímetro con flores realizará el efecto visual y podría aumentar la aceptación del vecindario para participar en el proyecto.
- **Considere cómo responder o evitar el vandalismo y el robo.** Un programa de jardinería designó una *parcela para vándalos*, colocó señales que pedían a los visitantes que no tomaran la cosecha de las parcelas individuales de jardín, pero sugería que si tenían que hacer algo, se lo llevaran de la parcela identificada como común. Coseche las verduras y las frutas maduras con regularidad. Eso reducirá los robos. Encuentre la manera de involucrar a los jóvenes del vecindario en el proyecto. Es más probable que respeten la propiedad si entienden la importancia que tiene o participan en su preparación.
- **Resuelva cualquier obstáculo para lograr un jardín de la comunidad.** Existen obstáculos que necesitan considerarse durante el proceso de planificación para determinar si debe llevarse a cabo un proyecto de jardín para la comunidad. No todos los terrenos disponibles son adecuados para usarse como jardines. Los lugares deben considerarse cuidadosamente antes de iniciar el trabajo. La mayoría de los obstáculos incluyen:
 - Terrenos poco adecuados debido a contaminación de la tierra.
 - Falta de disponibilidad de terrenos.

- Falta de suficientes personas interesadas en el proyecto.
 - Oposición del vecindario.
 - Falta de acceso a agua.
- **Presupuesto para un proyecto de jardín.** Los jardines de la comunidad no se producen sin gastar dinero. El costo inicial para preparar el lugar puede ser considerable. En contraste, los gastos de mantenimiento continuo son modestos. Antes de iniciar un proyecto de jardín, los residentes y la administración de las viviendas deben tener una idea clara de las necesidades de financiamiento y mano de obra que existen. La obtención de donativos de dinero y materiales y el reclutamiento de mano de obra voluntaria reducirán considerablemente los gastos de dinero en sí.

Los costos de preparación podrían incluir la adquisición del lugar, mano de obra y materiales, tales como cercas, cortadores de tierra y cultivadora, irrigación, abono y cubos, herramientas, tales como carretillas, palas, rastrillos y azadones, y pruebas de suelo.

Los costos anuales del jardín podrían incluir: fertilizante, semillas, agua y mantenimiento general.

Cosecha de las recompensas de un jardín de la comunidad

Los jardines de la comunidad, grandes y pequeños, con frecuencia ofrecen muchos cambios positivos en el vecindario, incluyendo:

- **El embellecimiento del vecindario.** Los residentes podrían sentirse inspirados a llevar el “enverdecimiento” del vecindario aún más lejos. Con frecuencia, surgen por el vecindario otros proyectos de embellecimiento, tales como jardines de flores y hierbas en áreas públicas.
- **La formación de la comunidad.** Los jardines con frecuencia promueven un sentimiento de comunidad. A medida que los residentes que una vez estaban aislados, trabajan en compañía en el jardín, la comunidad se fortalece y los asuntos como, cuidado infantil y médico, se hablan como parte

de la comunidad, en lugar de individualmente. Un jardín de la comunidad también puede aumentar el contacto de los residentes con los vecindarios a la redonda cuando los jardineros vendan sus cosechas a las personas que viven fuera del complejo de apartamentos.

- **Educación.** Además de aprender el arte de la jardinería, los residentes participantes aprenden acerca de reciclar y preparar fuentes de alimentación orgánica.
- **Actividades intergeneracionales.** Los residentes adultos pueden elegir hacer sus parcelas de jardín un proyecto de la familia, incluyendo a sus hijos en la preparación y en el mantenimiento de sus parcelas.
- **Mejoramiento de la dieta.** A medida que hay disponible más cosecha fresca, las dietas de los residentes se benefician y muchos participantes informan que han mejorado su nutrición.
- **Ahorros del costo.** Los jardineros pueden reducir las cuentas de comestibles sembrando sus propias verduras y frutas.
- **Aumento de ingreso.** Los jardineros pueden ganar dinero vendiendo sus verduras excedentes.

Recursos adicionales

La Asociación Americana de Jardinería de Comunidades (American Community Gardening Association (ACGA) es una organización de afiliación binacional sin fines de lucro de profesionales, voluntarios y patrocinadores del enverdecimiento de la comunidad en comunidades urbanas y rurales. ACGA reconoce que la jardinería de la comunidad mejora la calidad de vida ofreciendo un catalizador para la preparación del vecindario y la comunidad, estimulando la interacción social, exhortando la independencia, embelleciendo vecindarios, produciendo alimentos nutritivos, reduciendo los presupuestos de comida de las familias, conservando recursos y creando oportunidades para la recreación, el ejercicio, la terapia y la educación. Visite el sitio de Internet de ACGA (www.communitygarden.org) para encontrar información para comenzar un jardín de la comu-

nidad o para localizar un jardín de la comunidad cercano a usted.

La Asociación Nacional de Jardinería (National Gardening Association, NGA) es un líder sin fines de lucro en la educación de las plantas. NGA sirve a un público nacional con materiales oportunos designados para promover la apreciación de los beneficios de la jardinería. Los programas y las iniciativas de NGA realzan las oportunidades de la educación basada en las plantas en las escuelas, las comuni-

dades y los jardines traseros de todo el país. Con ideas para los jardines traseros y los jardines para niños, el sitio de Internet de NGA ofrece guías de siembra, contesta preguntas frecuentes, ofrece cursos de jardinería en línea y mucho más. La afiliación es gratuita. Consulte el sitio de Internet de NGA en www.garden.org o www.kidsgardening.com para obtener información que pueda ayudarle a iniciar un jardín.



Welcome to the
Neighborhood!
HUD

Delivering Tech
to America

Sección 9: *Para aprovechar al máximo a los medios de comunicación*

Aspectos sobresalientes de la sección 9: Para aprovechar al máximo a los medios de comunicación

<input type="checkbox"/> Colaboración con sus medios de comunicación locales	199
<input type="checkbox"/> Relaciones proactivas contra reactivas con los medios de comunicación	199
<input type="checkbox"/> Relaciones proactivas con los medios de comunicación	199
<input type="checkbox"/> Relaciones reactivas con los medios de comunicación	200
<input type="checkbox"/> Preparación de un plan para los medios de comunicación	201
<input type="checkbox"/> Definición de sus objetivos de comunicación	201
<input type="checkbox"/> Identificación de su público objetivo	201
<input type="checkbox"/> Preparación de mensajes claves	201
<input type="checkbox"/> Muestra del plan para los medios de comunicación.....	201
<input type="checkbox"/> Preparación de sus materiales para los medios de comunicación	202
<input type="checkbox"/> Determinación de la información que es digna de divulgarse públicamente	202
<input type="checkbox"/> Creación de un paquete para los medios de comunicación	202
<input type="checkbox"/> Comunicación con los medios de comunicación	205
<input type="checkbox"/> Colaboración con los periódicos locales	205
<input type="checkbox"/> Colaboración con las estaciones locales de televisión	207
<input type="checkbox"/> Colaboración con las estaciones locales de radio	209
<input type="checkbox"/> Preparación de una lista de contactos	211
<input type="checkbox"/> Distribución de su información	213
<input type="checkbox"/> Preparación de los puntos de charla para las llamadas de seguimiento	213
<input type="checkbox"/> Consejos para trabajar con los periodistas	214
<input type="checkbox"/> Vigilancia de la cobertura de los medios de comunicación	215
<input type="checkbox"/> El que persevera alcanza	215

Para aprovechar al máximo a los medios de comunicación

Colaboración con sus medios de comunicación locales

No importa lo sencillo o complejo, lo amplio o lo específico de los objetivos globales que sea el programa, los medios de comunicación: la prensa impresa, la televisión, la radio e Internet pueden ayudarle a lograrlos. Tanto si desea publicidad de un programa recién establecido en su centro como si desea realizar cómo el programa está ayudando a los residentes y usuarios del centro, los medios de comunicación son una herramienta valiosa. Al formar una asociación firme con los medios locales de comunicación, usted mejorará la buena voluntad y la percepción positiva del público de su centro y garantizará el apoyo continuo de los interesados, de la comunidad y de los socios. También difundirá la voz entre los voluntarios potenciales.

Además, la cobertura de los medios de comunicación puede:

- Aumentar la credibilidad de su mensaje o evento que no puede obtenerse a través de publicidad costosa.
- Provea la oportunidad de llegar a personas que podrían desear participar en los programas de su centro o asistir a un evento al centro.
- Atraer a nuevos socios y patrocinadores.

Relaciones proactivas contra reactivas con los medios de comunicación

Sus interacciones con los medios de comunicación serán tanto proactivas (usted se comunica con los

medios) o reactivas (los medios se comunican con usted). Más adelante se habla de cada tipo de interacción. Independientemente de la manera, cualquier tipo de interacción con los medios de comunicación ofrece la oportunidad de informar y educar.

Relaciones proactivas con los medios de comunicación

Las relaciones proactivas con los medios de comunicación ocurren cuando usted inicia el contacto con los medios. Por ejemplo, podría atraer la atención de los medios de comunicación a la nueva asociación que formó con algún negocio local para brindar un programa muy necesario a su centro. O podría hacer publicidad a un programa que ofreció su centro y tuvo un efecto positivo en los residentes y la comunidad.

Generalmente, los pasos para comunicarse proactivamente con los medios de comunicación son:

- **Determinar los objetivos de la comunicación.** Esto incluye preparar sus mensajes claves e identificar los públicos que recibirán esos mensajes.
- **Preparación de los portavoces para las entrevistas.** Las entrevistas ofrecen una oportunidad para explicar las actividades de su programa a los medios de comunicación. Cuando se seleccione al portavoz, asegúrese de que la persona entienda completamente las metas, los objetivos y las tácticas del programa de su organización. Su portavoz debe ser capaz de comunicar de manera clara y uniforme sus asuntos a los medios. Para preparar a su portavoz para interactuar con los medios de comunicación, ensaye los mensajes claves, refine la historia y anticipé las preguntas potencialmente difíciles.

- **Distribución de su información a los medios de comunicación.** Usando su lista de contactos, determine la mejor manera de distribuir su información a esos contactos. La manera preferida de contacto varía con cada medio de difusión y con cada periodista. Si se comunicará con más de 20 profesionales de los medios de comunicación, distribuya su información y después haga una llamada de seguimiento a cada persona. El seguimiento y la promoción de su información.
- **Una llamada de seguimiento a su contacto con los medios de comunicación después de haberle enviado su información sirve para dos finalidades.** Permite que le pregunte al profesional de los medios si ha recibido la información y si necesita más. También le da la oportunidad de proporcionarle a su contacto información adicional y transmitir su historia de una manera más personal.

Relaciones reactivas con los medios de comunicación

Las relaciones reactivas con los medios de comunicación ocurren cuando un periodista o reportero se comunica con usted sin que usted ni el centro lo motiven. La indagación puede estar relacionada con un incidente específico o puede tratarse de un asunto de la comunidad en general. El periodista puede estar escribiendo una historia que trata de su centro, tal como una reseña sobre autosuficiencia, centros de tecnología de la comunidad o programas innovadores de capacitación de trabajo, y piensa que sus comentarios beneficiarían la historia. Las relaciones reactivas con los medios también podrían ser necesarias si ocurre una crisis inmediata. Si tiene un plan integral para los medios de comunicación apoyado con materiales, puede tener la confianza en su habilidad para responder a las solicitudes de los medios de comunicación para sus comentarios.

Por lo general, las relaciones reactivas con los medios incluyen:

- **Contestación a solicitudes generales de información.** Las personas de los medios están

buscando constantemente ideas para nuevas historias. Su búsqueda de información podría llevarlos hasta usted. El control de las indagaciones de los medios puede ser fácil si usted hace unas cuantas preguntas:

- ¿Qué desea el representante de los medios de comunicación? Generalmente, ellos desean saber el quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo de una idea.
- ¿Es usted la persona adecuada para contestar la solicitud?
- ¿Existe alguien más a quien debería notificar si la solicitud requiere una explicación más amplia?
- ¿Cuáles son los requisitos y las fechas de entrega de la persona de los medios de comunicación? ¿Podrá usted responder en el tiempo requerido? Si no puede, considere sus opciones, las cuales podrían incluir enviar al periodista con alguien más o pedirle que retrase el uso de la información que le pidió reestructurando la historia.

Los medios de comunicación siempre están de prisa. El apuro es el origen del negocio de las noticias. Debido a que las noticias son dinámicas y las situaciones cambian constantemente, los periodistas con frecuencia deben actualizar sus historias para adaptar el cambio. Recuerde ser tan rápido como sea posible para contestar preguntas a los medios de comunicación. Sin embargo, si siente que no tiene suficiente información acerca de un asunto en particular, no se sienta presionado a tener que comentar o contestar las preguntas. Cuando sea necesario, diga al periodista que se comunicará con él tan pronto como tenga la información o que la persona adecuada se comunicará con el periodista.

- **Respuesta a una crisis.** Los medios pueden acercarse a usted para obtener información y reacciones a eventos no anticipados locales o nacionales. Estos eventos pueden estar relacionados con una política o tendencia actual. Los medios podrían pedir su opinión o preguntar cómo está

manejando el programa esos asuntos. Independientemente de los detalles exactos, usted y su equipo pueden estar preparados al preparar un plan integral para los medios de comunicación.

Preparación de un plan para los medios de comunicación

Un plan para los medios de comunicación es su pasaporte para trabajar con ellos. Antes de escribir una sola línea de material de prensa o comunicarse con su primer periodista, debe preparar un plan que ofrezca una guía paso a paso para trabajar con los medios. A continuación, se presentan tres pasos básicos a seguir cuando prepare su plan para los medios, así como una muestra de un plan para los medios.

Definición de sus objetivos de comunicación

Piense sobre lo que desea lograr. ¿Desea que el público entienda la iniciativa de las Redes de Vecindarios y su misión? ¿Desea realzar que su centro es parte de una iniciativa nacional más grande enfocada en el avance de los residentes hacia la autosuficiencia? ¿Está tratando de formar el apoyo de la comunidad y los interesados? ¿Desea que los residentes y la comunidad participen en sus programas y usen sus servicios?

Identificación de su público objetivo

¿Quién debe recibir su información? Su público objetivo podría componerse de varios subgrupos, tales como socios, negocios, agencias gubernamentales, residentes y público en general. A quienes quiera llegar determinará cómo deberá alcanzarlos.

Preparación de mensajes clave

¿Cuáles son los mensajes clave que desea que reciba su público objetivo? Mantenga sus mensajes cortos. Deben ser sencillos y breves, e incluir una llamada a tomar medidas, es decir, qué desea que haga el público, siempre que sea posible.

Muestra del plan para los medios de comunicación

META:

Formar una cartera de prensa que garantice el apoyo de la comunidad y refuerce las posibilidades de obtener financiamiento adicional.

OBJETIVO:

Para exhibir la amplitud y profundidad del apoyo y la participación de la comunidad en los programas del centro.

PÚBLICOS:

El público en general, los socios potenciales (empresas locales, organizaciones sin fines de lucro, agencias gubernamentales, organizaciones de la comunidad), patrocinadores.

MENSAJES CLAVE:

El Centro de Redes de Vecindarios ABC ayuda a los residentes a avanzar hacia la autosuficiencia.

IDEAS PARA HISTORIAS:

- 1) Empresa local dona cuatro computadoras e impresoras al centro.
- 2) Centro realiza una feria de trabajo de la comunidad.
- 3) Internos de un centro educativo local ayudan al programa después de horas escolares del centro.

LOGRAR QUE SUCEDA:

- 1) Comuníquese con escritores comerciales y de educación de periódicos locales. Comuníquese con afiliados locales de redes de televisión. Comuníquese con el productor de las estaciones más populares de radio entre los públicos anteriores.

Recuerde hacerlos adecuados para el público

Traduzca los materiales a otros idiomas, según corresponda, para llegar a las poblaciones étnicas y minoritarias de la comunidad.

Realice éstas por teléfono como presentación general.

- 2) Dé seguimiento con un informe oficial, explicando brevemente la Iniciativa de Redes de Vecindarios y delineando cinco eventos que considere dignos de difundirse.
- 3) Invite a los periodistas a un evento del centro o para conocer a los interesados adecuados del centro para hablar de cómo estas asociaciones están apoyando la misión de Redes de Vecindarios.

Aunque podría no ser realista establecer fechas de entrega específicas, es una buena idea tener un programa bosquejado en mente. Por ejemplo, una de las metas del plan para los medios de comunicación puede ser “Por favor prepare una buena historia noticiosa para la temporada festiva de invierno”. Además, cuando su plan vaya tomando forma, mantenga notas sobre lo que hará para dar seguimiento.

Preparación de sus materiales para los medios de comunicación

En la mayoría de las profesiones, su habilidad para realizar bien el trabajo depende de la calidad de sus herramientas. Lo mismo es cierto en las relaciones con los medios de comunicación. Cada día, los editores y los productores reciben cientos de paquetes de prensa. Para distinguir sus materiales de prensa del resto del paquete, los materiales deben proporcionar la información que buscan los editores y los productores. Escribir para la prensa es distinto que escribir para otros públicos. Su público para este estilo de redacción es el periodista, el editor o el productor de programas o noticieros de televisión o de radio el cual, al final, traducirá su información al público. Por lo tanto, su redacción debe ser concisa y directa al punto.

Determinación de la información que es digna de divulgarse públicamente

Antes de incluso comenzar a comunicarse con los medios, es vital que determine si su información

vale la pena como noticia. Si no evalúa el valor que tiene como noticia su historia y sólo crea y distribuye cualquier historia a los medios locales, antes de que pase mucho tiempo los medios simplemente desecharán sus materiales antes de leerlos y sus posibilidades de obtener cobertura se reducirán enormemente.

Una historia que vale la pena como noticia debe cumplir con la mayoría de los siguientes criterios:

- Atrae al público.
- Trata asuntos que afectan directamente o son relevantes para la comunidad.
- Estimula el debate, la controversia o las diferencias de opinión.
- Genera índices de audiencia altos o aumenta la cantidad de lectores.
- Incluye ángulos nuevos que acapararán el interés del público.
- Distinga su medio de difusión del de la competencia.

Creación de un paquete para los medios de comunicación

Una vez que haya determinado que su información vale la pena como noticia, será momento de preparar un paquete para los medios de comunicación. Asegúrese de incluir el sitio de Internet de Redes de Vecindarios y el teléfono gratuito del Centro de Información de Redes de Vecindarios en todos los materiales para los medios para reforzar su participación en la iniciativa nacional. Un paquete estándar para los medios de comunicación incluye los componentes siguientes:

Carta de promoción

Las cartas de promoción deben ser breves, no más de una página. Debe ir directo al punto, pero debe capturar el interés. En la carta, muestre cómo y por qué es importante el asunto para las personas de su comunidad y especifique quién está apoyando el programa del centro. Además, incluya una llamada

a tomar medidas. Pida que la información se incluya en su cobertura de las noticias de educación, salud o locales o de la comunidad. Por último, termine la carta de promoción mencionando que se comunicará con el destinatario en unos cuantos días para darle seguimiento a la solicitud.

Asesoría a los medios de comunicación

La asesoría a los medios de comunicación es un aviso breve, de menos de una página, que proporciona a los periodistas una notificación temprana de un evento. Al igual que un comunicado de prensa, explica quién, qué, cuándo, en dónde y por qué, y proporciona el nombre y el teléfono de una persona para comunicarse con su organización. Si bien la carta de asesoría a los medios es breve y sencilla, está diseñada para despertar el interés de los periodistas. Se proporciona una muestra de una asesoría a los medios de comunicación (Anexo 1).

Comunicado de prensa

Un ingrediente del paquete de prensa, el comunicado de prensa es la manera más económica de avisar a los medios acerca de un evento de noticia. El comunicado de prensa se envía después de la asesoría de los medios y ofrece más detalles que el asesoramiento, generalmente en dos o tres páginas a doble espacio. El comunicado de prensa, el cual debe reproducirse en papel de tamaño estándar, debe explicar quién participa, qué está sucediendo, cuándo sucederá, en dónde sucederá y por qué sucederá. Debido a que el comunicado de prensa enfrenta una competencia intensa cuando llega al escritorio del editor, el comunicado completo debe ser fuerte y al punto. Las historias que describen los recursos y programas que proporcionan algo que vale la pena en la comunidad son de interés especial para los profesionales de los medios locales de comunicación.

Dependiendo de las noticias del día y de los conflictos con las fechas de entrega, las organizaciones nuevas podrían decidir no cubrir su historia. En tal caso, el comunicado de prensa proporciona a los periodistas el contexto y los detalles para una historia de seguimiento.

Los componentes de un comunicado de prensa incluyen:

- **Titular.** El titular es el elemento más importante del comunicado de prensa. El titular debe atraer inmediatamente la atención del periodista. Un titular ideal debe resumir de qué se trata la historia en menos de 10 palabras y con un máximo de dos renglones. Evite escribir titulares ingeniosos que requieran que el periodista tenga que descifrarlos.
- **Subtítulos.** También puede escribir un subtítulo que apoye el titular. El subtítulo le permite proporcionar información adicional sin entrar en muchos detalles. Los subtítulos también pueden usarse a

Recursos útiles

Directorios de medios de comunicación

- **Directorios de medios de comunicación de Bacon.** *El Directorio de Periódicos/Revistas de Bacon, el Directorio de Radio, TV / Cable/el Directorio de medios de comunicación de Internet* contienen publicaciones, estaciones y sitios de Internet con direcciones, teléfonos y personas de contacto.
- **BurrellesLuce.** Al igual que Bacon, BurrellesLuce recopila información de contacto para las estaciones de televisión y radio, revistas y periódicos de todo el país.
- **Newspapers.com.** Este sitio de Internet le permite buscar periódicos internacionales y estadounidenses, revistas comerciales, publicaciones en línea, servicios de noticias y más.

Sitios de Internet de Grupos de Encuestas de Opinión Pública

El Centro Roper para investigación de opinión pública
<http://www.ropercenter.uconn.edu/>

The Gallup Organization
www.gallup.com

Anexo 1. Asesoría a los medios de comunicación

ASESORÍA A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Centro de Redes de Vecindarios de los Apartamentos Bay Ridge
One Bens Drive
Annapolis, MD 21403

Para divulgación inmediata

9 de agosto de 2006

Contacto

Sr. Kenny Hart
(410) 555-1000

El Centro de Redes de Vecindarios Annapolis realiza un día abierto al público

Qué: Día abierto al público de la comunidad

Dónde: Centro de Redes de Vecindarios de los Apartamentos Bay Ridge
One Bens Drive
Annapolis, MD 21403

Cuándo: 12 de agosto de 2006, de 1:00 p.m. a 4:00 p.m.

Quién: Coordinador del Centro, Kenny Hart

Annapolis, MD —Como parte de las actividades de Redes de Vecindarios, el Centro de Redes de Vecindarios de los Apartamentos Bay Ridge, ubicado en One Bens Drive in Annapolis, Maryland, realizará un Día Abierto al Público, de la 1:00 p.m. a 4:00 p.m. el sábado 12 de agosto de 2006. Los Apartamentos Bay invitan a los residentes locales, a los patrocinadores y a socios existentes y potenciales, y a los medios de comunicación a visitar el centro para ver sus programas en acción.

El Centro de Redes de Vecindarios Bay Ridge es parte de un grupo de más de 1,200 centros de Redes de Vecindarios que se han abierto en el país. HUD inició en 1995 Redes de Vecindarios, una iniciativa basada en la comunidad que ofrece a los residentes de viviendas patrocinadas y aseguradas por HUD acceso in situ a tecnología de computación, recursos y habilidades de trabajo como vehículo para lograr la autosuficiencia.

###

Existe información adicional disponible en el sitio de Internet de Redes de Vecindarios de HUD en www.NeighborhoodNetworks.org o llamando gratuitamente al Centro de Información de Redes de Vecindarios al (888) 312-2743.

través del comunicado de prensa para permitir a los periodistas echar un vistazo al comunicado para detectar los puntos claves sin tener que leer cada palabra.

- **Fecha de divulgación.** Ésta debe aparecer en el lado izquierdo del comunicado debajo de la dirección y debe contener la fecha en la que divulga la información.
- **Contacto.** La persona para comunicaciones debe aparecer en el lado derecho del comunicado y debe mencionar a las personas que deben llamar los periodistas y un número telefónico. Por ejemplo, un comunicado de prensa emitido por una oficina de HUD debe incluir a un representante de asuntos públicos de HUD o al coordinador de Redes de Vecindarios de HUD como encargado de comunicación ya que ellos conocen las Redes de Vecindarios y tienen experiencia para trabajar con los medios de comunicación.
- **Data.** Las datas le dicen a los medios en dónde sucedió la historia. Una data debe contener el nombre de la ciudad en letras mayúsculas negritas, seguido en la mayoría de los casos por el estado. No es necesario añadir el estado en las ciudades importantes. Use las abreviaturas del correo para escribir los estados.
- **Introducción.** La introducción o primer párrafo debe resumir el contenido del comunicado de prensa, en menos de 30 palabras si es posible. Mantenga la idea simple y trate de usar un ángulo de noticia única que despierte el interés local. La mayoría de los periodistas deciden si leer el comunicado completo de acuerdo con el primer párrafo, así que debe ser conciso y despertar interés.
- **El cuerpo del comunicado de prensa.** El resto del comunicado de prensa, conocido como el cuerpo, debe incluir información más detallada. También puede usar citas para hacer más colorido el comunicado de prensa. Su comunicado de prensa completo debe ser claro, conciso e informativo. Use la voz activa y atribuya informes, declaraciones y datos siempre que sea necesario para añadir credibilidad. Por lo general, los comunicados de prensa incluyen por lo menos una cita.

- **Despedida.** Para terminar el comunicado de prensa, incluya un símbolo de fin de párrafo (#). También podría incluir la dirección del sitio de Internet del centro, si tiene uno, o una lista del sitio de Internet de Redes de Vecindarios de HUD (www.NeighborhoodNetworks.org). Además, debe listar el teléfono gratuito del Centro de Información de Redes de Vecindarios (888) 312-2743.

Un ejemplo de un comunicado de prensa se incluye en el Anexo 2.

Informe oficial de los medios de comunicación

Un informe oficial de los medios de comunicación es una manera eficaz de enfocar la atención de los medios en un componente específico de su programa, actividad o evento. Un informe oficial puede asumir varios formatos, tales como una hoja de datos, un perfil organizacional, biografías de personas claves o de portavoces, o una lista de contactos o de recursos para obtener información adicional.

Comunicación con los medios de comunicación

Una vez que determine que su historia es digna de ser noticia y prepare los materiales, el paso siguiente es hacerlos llegar a las manos de las personas adecuadas de los medios de comunicación. Los resúmenes que siguen explican brevemente cómo operan los medios de comunicación.

Colaboración con los periódicos locales

Los periódicos generalmente ofrecen un tratamiento más profundo del tema que la televisión o la radio. Típicamente, los periódicos están organizados por partes o secciones, como las noticias nacionales, las noticias locales, educación, negocios, salud, características y estilo de vida, viajes y deportes. Los periodistas que cubren asuntos locales son más dados a estar interesados en su información; sin embargo, las personas que cubren las secciones de educación y de salud podrían también estar interesadas, dependiendo del programa o del evento del centro.

Anexo 2: Muestra de un comunicado de prensa

COMUNICADO DE PRENSA

Town Park Plaza North Neighborhood Networks Center
535 NW 19th Street
Miami, FL 33136

Para divulgación inmediata

10 de agosto de 2006

Contacto

Kris Smith
(305) 555-1000

El Centro de Florida realiza una feria de salud para la comunidad

MIAMI, FL –En un intento por tratar las inquietudes de salud de la comunidad, el Centro de Redes de Vecindarios Town Park Plaza North realizará una feria de salud de la comunidad el lunes 14 de agosto de 2006, de las 10 a.m. a 3 p.m. como parte de la Semana de celebración de las Redes de Vecindarios.

La feria de salud proporcionará una excelente oportunidad para dar a los residentes información veraz de salud e introducirlos a algunos de los recursos disponibles en la comunidad. Los residentes aprenderán de los profesionales médicos acerca de los peligros de beber alcohol y de fumar, y las organizaciones locales tendrán exhibidores y talleres de trabajo para informar a los participantes sobre asuntos relacionados con el asma, la nutrición, el cáncer y la atención al VIH/SIDA.

Entre los invitados están el Area Health Education Center, una organización local dedicada a mejorar el acceso a la atención médica en las comunidades rurales y desfavorecidas, el grupo local del National Black Leadership Institute, y el Departamento de Salud de Miami.

“Esta comunidad es una población de ingresos bajos que no recibe la información médica y relacionada con la salud apropiada y necesaria”, dijo la directora del centro, Kris Smith. “Y con el 40 por ciento de los niños que viven en Town Park Plaza North padeciendo de síntomas relacionados con el asma, esta información es vital para su bienestar”.

El Centro de Redes de Vecindarios Town Park Plaza North es parte de un grupo de más de 1,200 centros de Redes de Vecindarios que se han abierto en el país. HUD inició en 1995 Redes de Vecindarios, una iniciativa basada en la comunidad que ofrece a los residentes de viviendas patrocinadas y aseguradas por HUD acceso in situ a tecnología de computación, recursos y habilidades de trabajo como vehículo para lograr la autosuficiencia.

Los centros de Redes de Vecindarios de todo el país ofrecen a los residentes de viviendas multifamiliares una variedad de recursos tales como capacitación de computación, acceso a Internet, apoyo para prepararse para trabajos, preparación de microempresas, certificación GED, servicios médicos y sociales, clases de educación para adultos y servicios para los jóvenes.

###

Para aumentar la posibilidad de que su información se publique en su periódico local:

- Familiarícese con las distintas secciones del periódico y aprenda los nombres de las personas que escriben para esas secciones.
- Comuníquese con los escritores para comenzar a fomentar una relación. Aprenda qué asuntos son más interesantes para ellos. Pregúntele si estarían interesados en recibir sus materiales, y de ser así, cómo les gustaría recibirlas, por fax, correo electrónico o correo regular y cuándo.

Eventos de la comunidad Papel de los profesionales de la radio

El **director de noticias** es el principal guardián y con frecuencia el editor en jefe de noticias. Esta persona es la que es finalmente responsable de las historias que salen al aire, pero no debe transmitir su historia al director de noticias. Los directores de noticias operan bajo marcos de tiempo extremadamente apretados, así que las llamadas podrían no ser bien recibidas.

El **director de programa** coordina los programas de entrevistas. Si el director del programa considera que su historia es de interés para el público, él lo dirigirá con la persona encargada del programa de entrevistas o con el conductor.

El **editor de asignaciones** genera ideas para historias, encuentra ángulos y características para añadirles variedad a los noticieros y asigna historias a los reporteros. El editor de asignaciones con frecuencia recibe mucho intercambio de información de los productores y de los directores de noticias.

El **reportero** cubre historias en el lugar de los hechos o por teléfono desde el estudio.

El **director de servicio al público** o de asuntos de la comunidad programa que los anuncios de al servicio público se lean o salgan al aire.

- Mantenga contacto regular con estas personas, incluso cuando no necesite su ayuda. Para garantizar el contacto regular con sus representantes de los medios, se recomienda que elabore una Hoja de Trabajo de la Prensa Local (Anexo 3) que indique la fecha de la última vez que hubo contacto y cualquier otra información relevante.

Colaboración con las estaciones locales de televisión

La televisión se apoya en imágenes para atraer la atención. Cualquier cosa que implique acción, movimiento o un grupo que tenga un interés local intrínseco le dará espacio visual a su historia. Incluso una habitación especial, tal como un laboratorio de computación en el centro, tiene valor ya que la mayoría de los espectadores nunca lo habrán visto. Las actividades que involucren estudiantes, especialmente en conjunto con sus socios, tienen atractivo. Cuando esté planeando dichos eventos, deje que las estaciones lo sepan con anticipación para que puedan reservar un equipo de filmación.

Las probabilidades de que su historia pase en la televisión local son bastante más altas si puede ofrecerle a la estación acceso a imágenes. Si desea que se transmita su historia en el noticiero de la noche, sus imágenes podrían mostrar a los estudiantes que participan en los programas después de horas escolares. Si su meta es tener una charla más profunda acerca de su programa y sus ventajas, podría ser buena idea ofrecer a los participantes o socios que estén participando en su programa como invitados en programas de pláticas o en programas por teléfono.

Para aumentar sus probabilidades de que su centro aparezca en las estaciones locales de televisión:

- Familiarícese con los programas noticiosos de televisión local para aprender los tipos de historias que transmiten típicamente.
- Asegúrese de tener imágenes atractivas, tales como fotografías de estudiantes participando en un programa después de horas escolares o residentes asistiendo a clases de preparación para trabajo, para acompañar sus materiales.

Anexo 3. Hoja de trabajo de la prensa local

HOJA DE TRABAJO DE LA PRENSA LOCAL					
Publicación	¿Con qué frecuencia se publica?	Nombre, teléfono, fax y dirección postal para los medios interesados en:			
		Educación	Jóvenes	Asuntos sociales	Eventos de la comunidad

- Aprenda los nombres de los periodistas locales que cubren historias y comuníquese con ellos para comenzar a fomentar una relación. Aprenda qué asuntos son más interesantes para ellos. Pregúntele si estarían interesados en recibir sus materiales, y de ser así, cómo les gustaría recibirlos, por fax, correo electrónico o correo regular y cuándo.
- Mantenga contacto regular con estas personas, incluso cuando no necesite su ayuda. Para garantizar el contacto regular con sus representantes de los medios, se recomienda que elabore una Hoja de Trabajo de la Televisión Local (Anexo 4) que

indique la fecha de la última vez que hubo contacto y cualquier otra información relevante.

Colaboración con las estaciones locales de radio

La radio requiere de un flujo constante pero variado de noticias e información. Esto le ofrece muchas oportunidades para que se transmitan sus mensajes, incluyendo programas de noticias y comentarios, programas en los que llaman los radioescuchas y programas matutinos y vespertinos de participación de locutores, y anuncios de servicio público.

Fechas de entrega generales para los canales de los medios de comunicación

Impresos

Para los periódicos matutinos diarios	2 p.m. a 3 p.m. de la tarde antes de que desee que aparezca
Para los periódicos vespertinos diarios	Temprano por la mañana el día del ejemplar en el que desea que aparezca
Para los periódicos semanales	Cinco a siete días antes de la fecha de emisión
Para las revistas mensuales	Cuatro a seis meses antes de la publicación

Televisión

Para las noticias de última hora	El día del evento
Para el noticiero de las 6 de la tarde	Para las 10 de la mañana de ese día
Para los programas de entrevistas y programas telefónicos	Una a dos semanas a dos meses

Radio

Para las noticias de última hora	El día del evento
Para eventos públicos	Cinco a siete días antes del evento
Para los programas de entrevistas y programas telefónicos	Una a dos semanas, en ocasiones más tiempo

Anexo 4. Hoja de trabajo de la televisión local

HOJA DE TRABAJO DE LA TELEVISIÓN LOCAL					
Estación	¿Con qué frecuencia sale al aire el programa?	Nombre, teléfono, fax y dirección postal para los medios interesados en:			
		Educación	Jóvenes	Asuntos sociales	Eventos de la comunidad

Al igual que con los medios de comunicación impresos y la televisión, usted tendrá que comunicarse con las personas adecuadas. Esto no solo le ahorra tiempo, sino que también minimiza el tiempo que los representantes de los medios locales pasan en canalizar su historia a las personas correctas.

Para aumentar sus probabilidades de que su información salga al aire en la radio:

- Familiarícese con las estaciones locales de radio para entender qué tipo de historias transmiten con regularidad.
- Aprenda el nombre de las personas que reportan historias y comuníquese con ellos para comenzar a fomentar una relación. Aprenda qué asuntos son más interesantes para ellos. Pregúntele si estarían interesados en recibir sus materiales, y de ser así, cómo les gustaría recibirlas, por fax, correo electrónico o correo regular y cuándo.
- Mantenga contacto regular con estas personas, incluso cuando no necesite su ayuda. Para garantizar el contacto regular con sus representantes de los medios, se recomienda que elabore una Hoja de Trabajo de la Radio Local (Anexo 5) que indique la fecha de la última vez que hubo contacto y cualquier otra información relevante.

Preparación de una lista de contactos

Una lista de contactos bien organizada es esencial para establecer y mantener una buena relación con los medios. Ésta debe incluir el nombre de su contacto, la dirección, la dirección de correo electrónico y los números de teléfono y fax.

Cuando elabore una lista de contactos de los medios de comunicación:

- Identifique todas las fuentes locales de medios de comunicación, incluyendo las estaciones de radio, cable y televisión, los periódicos semanales y diarios, las revistas y los servicios de cable, tales como la Prensa Asociada (AP). Note que no todas las áreas tienen una oficina AP local. La mayoría de las ciudades grandes tienen por lo menos un

periódico diario y tres estaciones de televisión, generalmente afiliadas de ABC, NBC y CBS. Algunas ciudades también tienen una estación de televisión de FOX. No olvide la radio, el cable, las revistas y los periódicos semanales, los cuales tradicionalmente cubren los eventos de la comunidad. Incluya todos los programas de asuntos de la comunidad o públicos y los medios religiosos y étnicos que sirven a su comunidad local.

- Consulte el directorio telefónico o haga una búsqueda en Internet para obtener la lista de los medios de comunicación de su área. Si tiene acceso a Internet, puede hacer una búsqueda específicamente de organizaciones de medios de comunicación de su área. Si hay una lista disponible, puede imprimirla directamente. Una vez que obtenga los números telefónicos locales de los medios de difusión, puede comenzar a forjar su propia lista.
- Llame a las estaciones de radio y televisión locales y pregunte por el departamento de noticias. Pida al departamento de noticias que le proporcionen el nombre, el teléfono, fax y dirección de correo del editor o del periodista asignado a su área. Si es posible, podría presentarse con ese editor o periodista mientras está en la línea.
- Organice la información que ha recopilado del contacto en una lista electrónica de correo en su computadora en el centro. Si es posible, use un programa de software que imprima etiquetas de correo para facilitar la correspondencia futura.
- Actualice su lista de correo. Ya que el personal de las salas noticiosas cambia constantemente, es buena idea actualizar su lista de medios de comunicación por lo menos cada 6 meses haciendo una ronda de llamadas rápidas. Añada, según sea necesario, los nombres nuevos y la información de contacto.
- Prepare una lista de correo por separado que incluya a los funcionarios locales, a los socios y a los interesados de la comunidad. Es importante mantener estos grupos al día sobre las últimas noticias acerca de su centro.

Anexo 5. Hoja de trabajo de la radio local

HOJA DE TRABAJO DE LA RADIO LOCAL						
Estación	¿Con que frecuencia sale al aire el programa?	Nombre, teléfono, fax y dirección postal del:				
		Director de noticias	Director de programa	Editor asistente	Reportero	Servicio público

Si no tiene el tiempo ni los recursos para preparar su propia lista, la Oficina de Campo de HUD o el equipo de relaciones o el de comunicaciones de las Redes de Vecindarios podría tener una lista ya disponible.

También puede comprar varios directorios de medios de comunicación para ayudarle a preparar una lista integral de contactos en su comunidad o estado. Sin embargo, estos directorios generalmente son costosos y se actualizan anualmente, así que podría ser mejor comunicarse con su biblioteca local para enterarse si tienen copias actuales.

Distribución de su información

Ahora que tiene recopilada la lista de contactos, es momento de empezar a usarla. Queda a su discreción si envía por fax o por correo electrónico sus materiales. Hablando en general, la mayoría de las organizaciones de noticias prefieren recibir faxes. Sin embargo, un número cada vez mayor de organizaciones noticiosas, como el New York Times, ya no aceptan faxes a menos que los solicite directamente el contacto del periódico. Además, un número creciente de periodistas están comenzando a solicitar los comunicados de prensa por correo electrónico. Lo que decida hacer dependerá del tiempo y de los recursos que tenga disponibles.

Si envía por fax sus materiales de medios de comunicación, recuerde incluir una portada. Debe incluirse el nombre del contacto, el puesto, la organización, el número de fax y una descripción breve de lo que está enviando por fax.

Preparación de los puntos de charla para las llamadas de seguimiento

Para aumentar las posibilidades de que cubran su historia, siempre es buena idea realizar llamadas de seguimiento a los contactos. Las llamadas de seguimiento le permiten confirmar que el periodista recibió su información, contestar cualquier pregunta, programar entrevistas con el periodista, enfatizar la importancia de que se cubra su historia y exhortar la cobertura. Las llamadas de seguimiento también le

ayudan a comenzar a establecer relaciones con los contactos de los medios de comunicación. Cuando realice llamadas de seguimiento, tenga cuidado de no mostrarse muy exigente. Su relación con los miembros de los medios es para dar y recibir. Ellos necesitan que usted les proporcione información e ideas para historias, y usted los necesita para que le ayuden a pasar la voz acerca de su centro y sus programas.

Un vistazo del proceso

- Prepare materiales para los medios, incluyendo la carta de promoción, el comunicado de prensa, el asesoramiento o el aviso a los medios y material de referencia para los medios.
- Prepare una carpeta con información para la prensa. Además de los materiales de los medios de comunicación, su carpeta con información para la prensa puede incluir un folleto de Redes de Vecindarios, unas hojas de datos de Redes de Vecindarios, fotografías de su centro y del personal, copias de artículos que se hayan escrito acerca del centro, boletines del centro y de Redes de Vecindarios y copias de certificados de reconocimiento y otros honores que haya recibido el centro.
- Prepare una lista de contactos de los medios de comunicación que incluya las estaciones locales de televisión, cable y radio, los periódicos semanales y diarios, las revistas y los servicios de telégrafo.
- Envíe por fax, correo electrónico o correo regular los comunicados de prensa y/o los avisos de los medios a los contactos.
- Responda a las indagaciones de los medios y lleve a cabo llamadas telefónicas de seguimiento a los contactos.
- Vigile la cobertura.

Tanto si es solamente usted o un equipo de personas comunicándose con los medios, prepare una lista de puntos de charla para garantizar que todos los que estén en contacto con los medios entreguen mensajes iguales. Los puntos de charla deben ser mensajes concisos y ordenados que sean versiones encapsuladas de sus asuntos.

Consejos para trabajar con los periodistas

Si desea formar una buena relación de trabajo con los periodistas, existen varios principios básicos que debe practicar:

- **Devuelva llamadas.** Si los periodistas llaman, devuélvales la llamada antes de que transcurra una hora, de ser posible. Indague qué desean los periodistas y ayúdelos. Nada molesta más a los periodistas que alguien que no hace caso a sus llamadas telefónicas o que es evasivo. Recuerde, usted desea forjar una asociación con los medios de comunicación.
- **Conozca la fecha de entrega del periodista.** Los periodistas trabajan con fechas de entrega y con frecuencia le pedirán información con poco tiempo para proporcionarla. Trate de cumplir con su fecha de entrega. La mayoría de los periódicos tienen como fechas de entrega el mediodía o a las 4 de la tarde, mientras que las estaciones de televisión prefieren las películas de noticias antes de las 3 de la tarde para el noticiero de las 6 de la tarde y a las 8 de la noche para el noticiero de las 11 de la noche. Algunos segmentos de noticias pueden transmitirse en vivo en cualquier momento por satélite.
- **La honestidad es la mejor política.** Sea sincero y siempre sea verás. Presente los hechos y trate de hacerlos interesantes.
- **Conteste directamente y dé seguimiento.** Si no sabe la respuesta a una pregunta, no la invente. Diga al periodista que se comunicará con él con la información correcta.
- **Mantenga su comportamiento profesional con los periodistas.** No diga ni haga nada negativo en presencia de un periodista que pudiera usarse en los medios. Nunca pierda la calma ni discuta con un representante de los medios de comunicación. Trate al periodista como le gustaría que lo trataran a usted.
- **Informe a los residentes y demás personas en las entrevistas.** Los periodistas con frecuencia preferirán entrevistar directamente a los residentes. Aconseje a los residentes que se relajen y se comporten con naturalidad. Deje que se perciba la personalidad y las experiencias de las personas en la entrevista. Piense un poco por anticipado sobre las preguntas que podrían hacer y comparta eso con los residentes antes de sus entrevistas.
- **Mantenga sencillo el mensaje.** Sus comentarios a los periodistas deben ser breves, directos al punto y fáciles de entender. Evite las respuestas largas e incoherentes. Tenga puntos de charla claves y mensajes listos.
- **Use anécdotas e historias de éxito.** A las personas les encantan las historias y pueden recordarlas más tiempo que los datos por sí solos. Con un perfil o una historia de éxito, usted puede presentar un mensaje fuerte. Al contar una historia, usted lucirá más cálido y realista.
- **No exija nada y nunca suplique.** Respete la opinión del periodista y no le diga lo que es o no es una noticia. Puede sugerir una historia noticiosa y su importancia para el público que escucha, observa o lee, pero no insista. No se queje acerca del trato que se le dé a su historia siempre que esté precisa y sea justa.
- **Vestirse para el éxito.** Tanto si habla en cámara o con un reportero de periódico, usted debe lucir de lo mejor. Los expertos aconsejan a sus clientes que usen un atuendo de entrevista discreto. Los colores sólidos son mejores. Insista en la importancia de sostener la mirada y de tener un comportamiento relajado pero profesional. Use las manos para explicar puntos particulares, pero evite usarlas exageradamente.
- **Manténgase en contacto.** Una vez que haya trabajado con un periodista, llámelo de vez en

cuando. Mantenga informados a los medios sobre los problemas y las actividades del centro. Forje una relación duradera que se base en respeto y cortesía profesional. El comunicarse periódicamente también ayudará a mantener su historia fresca en la mente del periodista.

Vigilancia de la cobertura de los medios de comunicación

Vigilar la cantidad de cobertura pública que recibe con sus esfuerzos ayuda a medir el éxito que tiene el esfuerzo que realiza y a hacer más eficientes sus esfuerzos futuros. Los recortes de prensa y la cobertura de televisión también sirven como herramientas valiosas para preparar paquetes de mercadeo, aumentar la atención sobre el centro, reclutar socios e involucrar a voluntarios y a residentes de la comunidad.

Usted mismo puede vigilar la cobertura de los medios viendo las noticias por televisión, leyendo los periódicos y escuchando la radio.

Por una cuota (generalmente \$20 a \$35), pueden ordenarse versiones de audio o videocintas de cobertura de los medios de las estaciones de televisión y radio. Los periódicos también proporcionan copias de ejemplares anteriores a un costo mínimo.

El que persevera alcanza

Las relaciones con los medios de comunicación, incluso las relaciones básicas, son una gran tarea. A medida que trabaja con los medios locales, irá descubriendo que se requiere una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, sin mencionar ensayo y error, para familiarizarse con los profesionales y los contactos con los medios de comunicación locales. Y si todo su tiempo y esfuerzo no le dan la cobertura que esperaba, no se desanime. En ocasiones, las noticias de última hora eliminan las historias u otras historias tienen más impacto inmediato en la comunidad. No se frustre y no se dé por vencido. Establecer asociaciones eficaces con los medios toma tiempo y energía. Su trabajo arduo al final rendirá frutos.

Los apéndices



Aspectos sobresalientes de los apéndices

- Apéndice A: Grupos públicos, privados y sin fines de lucro** A-1
- Apéndice B: Sitios de Internet que ofrecen recursos para enseñar habilidades básicas** B-1
- Apéndice C: Estudios de casos de microempresas** C-1
- Apéndice D: Volante del programa de actividades después de horas escolares** D-1
- Apéndice E: Soluciones innovadoras de transporte** E-1
- Apéndice F: Programas de muestra para personas mayores** F-1
- Apéndice G: Muestras de programas para la juventud** G-1
- Apéndice H: Listas de verificación de las aptitudes de lectura y escritura** H-1
- Apéndice I: Muestras de artículos de incorporación, estatutos y declaraciones de la misión** I-1

Apéndice A: Grupos públicos, privados y sin fines de lucro



Academia para el desarrollo educativo

(AED). Es una organización independiente de servicio sin fines de lucro que atiende las necesidades de desarrollo humano. AED opera programas en colaboración con líderes que conducen políticas, organizaciones no gubernamentales basadas en la comunidad, agencias gubernamentales, escuelas, centros educativos y universidades para cumplir los desafíos sociales, económicos y ambientales de hoy en día. Ofrece educación, capacitación, investigación, tecnología, análisis conductual y clases de técnicas de mercadeo social. Los programas únicos que ofrece incluyen el Centro para el desarrollo de la juventud e investigación de políticas (Center for Youth Development and Policy Research), así como programas de capacitación laboral para jóvenes y de actividades después de horas escolares. Las publicaciones de AED incluyen AED Connections y muchas publicaciones y recursos sobre asuntos de la juventud.

1825 Connecticut Avenue, NW

Washington, DC 20009

Teléfono: (202) 884-8000; Fax: (202) 884-8400

Correo electrónico: web@aed.org

Sitio de Internet: www.aed.org



Alan Guttmacher Institute. Es una corporación independiente sin fines de lucro que se concentra en la investigación, análisis de políticas y educación pública relacionada con la actividad sexual, la reproducción y la formación familiar. Los servicios del Guttmacher Institute incluyen investigación y análisis, diseminación de descubrimientos de investigación a través de distintas publicaciones y actividades de promoción basadas en los descubrimientos de investigaciones.

1301 Connecticut Avenue, NW, Suite 700

Washington, DC 20036

Teléfono: (202) 296-4012; Fax: (202) 223-5756

Correo electrónico: info@guttmacher.org

Sitio de Internet: www.guttmacher.org



Alliance for Community Media. Es una organización nacional sin fines de lucro, fundada en 1976. Alliance for Community Media representa a más de 1,000 organizaciones de acceso público, educativo y gubernamental (PEG) y a centros de medios de comunicación de la comunidad en todo el país. Alliance trabaja con la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC), el Congreso, las asambleas legislativas estatales, las agencias reguladoras estatales y socios de coaliciones para garantizar que todas las personas independientemente de la raza, edad, sexo, discapacidad, religión o estado económico tengan acceso a la tecnología. Alliance publica numerosos libros y videos enfocados en los medios de comunicación. Alliance ofrece cuatro categorías de afiliación con cuotas que fluctúan de \$35 a \$155.

666 11th Street, NW, Suite 740

Washington, DC 20001

Teléfono: (202) 393-2650; Fax: (202) 393-2653

Correo electrónico: acm@alliancecm.org

Sitio de Internet: www.alliancecm.org



Alliance for Public Technology (APT). Es una organización de afiliación sin fines de lucro dedicada a acoger el acceso a información, tecnologías y servicios de comunicación económicos y útiles. Los servicios de APT incluyen educación, seminarios, oportunidades de relacionarse, investigación, defensa, publicaciones, conferencias, asistencia técnica y establecimiento de asociaciones entre la industria y el gobierno y entre grupos sin fines de lucro. La afiliación está abierta a todas las organizaciones sin fines de lucro y al público en general. APT ofrece cuatro

categorías de afiliación. Las cuotas fluctúan de \$15 a \$225 al año.

919 18th Street, NW, Suite 900
Washington, DC 20006
Teléfono: (202) 263-2970; Fax: (202) 263-2960
Correo electrónico: apt@apt.org
Sitio de Internet: www.apt.org



Alliance for Retired Americans. Es una organización nacional sin fines de lucro concentrada en proteger la salud y la seguridad de los ingresos de los estadounidenses mayores. Los servicios del consejo incluyen defensa, patrocinio de viviendas para personas mayores y proyectos para emplear a personas mayores. Visite el sitio de Internet para ver los detalles de elegibilidad y las cuotas sobre la afiliación y solicite la inscripción en línea.

815 16th Street, NW, Fourth Floor
Washington, DC 20006
Teléfono: (202) 637-5399
Correo electrónico: Accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.retiredamericans.org



American Academy of Pediatrics (AAP). Es una organización sin fines de lucro concentrada en la salud, la seguridad y el bienestar de los recién nacidos, los niños, los adolescentes y los adultos jóvenes. Los servicios de AAP incluyen la defensa para los niños y los jóvenes, educación pública, investigación, educación profesional y defensa para los pediatras. Las publicaciones de AAP incluyen temas sobre educación de pacientes y cómo ser padres.

141 Northwest Point Boulevard
Elk Grove Village, IL 60007
Teléfono: (847) 434-4000; Fax: (847) 434-8000
Correo electrónico: kidsdocs@aap.org
Sitio de Internet: www.aap.org



American Association of Homes and Services for the Aging (AAHSA). Es una asociación que representa a organizaciones sin fines de lucro dedicadas a proporcionar atención médica económica y de alta calidad, y vivienda y servicios a las personas mayores del país. Los servicios de AAHSA incluyen información para el consumidor relacionada con vivienda y servicios para las personas mayores, defensa política para sus miembros, programas de certificación profesional, conferencias, publicaciones y programas de seguro y compra colectiva para sus afiliados. Las publicaciones de AAHSA tratan temas como vida asistida, atención médica administrada y viviendas para personas mayores. AAHSA ofrece dos categorías de afiliación.

2519 Connecticut Avenue, NW
Washington, DC 20008
Teléfono: (202) 783-2242; Fax: (202) 783-2255
Correo electrónico: iahsa@aahsa.org
Sitio de Internet: www.aahsa.org



American Association of Retired Persons – AARP (Asociación Americana de Personas Jubiladas). Es una organización sin fines de lucro que sirve a los estadounidenses trabajadores y jubilados de 50 años y mayores. Los servicios de AARP incluyen información médica, de computación y financiera, educación, defensa y servicio comunitario, descuentos especiales, programas de seguro, servicios médicos y financieros y publicaciones para los afiliados. Cualquiera que tenga 50 años y más es elegible para afiliarse a AARP. La afiliación es \$12.50 al año.

601 E Street, NW
Washington, DC 20049
Teléfono: (888) 687-2277; Fax: (202) 434-2320
Correo electrónico: member@aarp.org
Sitio de Internet: www.aarp.org



The American Cancer Society, Inc. (ACS).

Es una organización sin fines de lucro cuya finalidad es diseminar conocimiento relacionado con los síntomas, el tratamiento y la prevención del cáncer; la investigación de condiciones en las cuales se encuentra el cáncer y la recopilación de estadísticas relacionadas con el cáncer. Los servicios de ACS incluyen investigación y subsidios de investigación, control de cáncer en la comunidad enfatizando la detección y el tratamiento, servicios a los pacientes, defensa y políticas públicas.

1599 Clifton Road

Atlanta, GA 30329

Teléfono: (404) 320-3333

Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet

Sitio de Internet: www.cancer.org



American College of Nurse-Midwives. Es una organización profesional para enfermeras comadronas que promueve el bienestar de las mujeres y de los recién nacidos dentro de sus familias y de sus comunidades. Los servicios del American College of Nurse-Midwives incluyen investigación, acreditación de programas educativos para enfermeras comadronas, administración y promoción de programas de educación continua, establecimiento de normas de práctica y el desarrollo de asociaciones con agencias estatales y federales y con los miembros del Congreso.

8403 Colesville Road, Suite 1550

Silver Spring, MD 20910

Teléfono: (240) 485-1800; Fax: (240) 485-1818

Correo electrónico: info@acnm.org

Sitio de Internet: www.midwife.org



American College of Preventive Medicine (ACPM).

Es una sociedad profesional nacional para médicos dedicados a la prevención de enfermedades y a la promoción de la salud. Los servicios del ACPM incluyen investigación médica preventiva, programas educativos, políticas y defensa pública, publicaciones y programas de residencia. ACPM ofrece cinco

categorías de afiliación con cuotas que fluctúan de \$20 a \$380.

1307 New York Avenue, NW, Suite 200

Washington, DC 20005

Teléfono: (202) 466-2044; Fax: (202) 466-2662

Correo electrónico: info@acpm.org

Sitio de Internet: www.acpm.org



American Diabetes Association, ADA

(Asociación Americana de la Diabetes). Es una

organización médica sin fines de lucro cuya misión es prevenir y curar la diabetes y mejorar la vida de las personas afectadas por la diabetes. Los servicios de ADA incluyen investigación, publicaciones y la provisión de información y de otros servicios para las personas con diabetes, sus familias, los profesionales de atención médica y el público. Las publicaciones de ADA incluyen libros para consumidores y profesionales, y recetarios. ADA ofrece la afiliación a los profesionales de atención médica y al público en general. La afiliación regular para las personas es de \$28 anuales.

1701 North Beauregard Street

Alexandria, VA 22311

Teléfono: (800) 342-2383; Fax: (703) 836-7439

Correo electrónico: customerservice@diabetes.org

Sitio de Internet: www.diabetes.org



American Health Assistance Foundation

(AHAf). Es una organización de beneficencia sin fines de lucro que financia investigación de las enfermedades degenerativas y relacionadas con la edad, educa al público sobre esas enfermedades y proporciona ayuda financiera a los pacientes con la enfermedad de Alzheimer y a las personas que los cuidan. Los programas de AHAf incluyen: Investigación de la Enfermedad de Alzheimer, Investigación Nacional del Glaucoma, Fundación Nacional del Corazón e Investigación de la Degeneración de la Mácula.

22512 Gateway Center Drive

Clarksburg, MD 20871

Teléfono: (301) 948-3244 ó (800) 437-2423

Fax: (301) 258-9454

Correo electrónico: ehlerold@ahaf.org
Sitio de Internet: www.ahaf.org



American Health Care Association. La American Health Care Association es una federación sin fines de lucro de organizaciones de salud afiliadas al estado, representando en conjunto a más de 10,000 proveedores de atención subaguda, personas discapacitadas de desarrollo, centros de enfermería, vivienda asistida de paga y sin fines de lucro que proporcionan atención a más de 1.5 millones de personas mayores y discapacitadas individualmente en todo el país.

1201 L Street, NW
Washington, DC 20005
Teléfono: (202) 842-4444; Fax: (202) 842-3860
Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.ahca.org



American Hospital Association (AHA). Es la organización nacional que representa y sirve a todos los tipos de hospitales y redes de atención médica, a sus pacientes y a sus comunidades. Los servicios de AHA incluyen defensa, desarrollo de políticas de salud, proyectos de investigación y de demostración, comunicaciones y publicaciones, y desarrollo profesional para administradores de atención médica. AHA ofrece tres categorías de afiliación: institucional, asociada y personal. Comuníquese directamente con AHA para obtener información sobre las cuotas.

325 Seventh Street, NW
Washington, DC 20004
Teléfono: (202) 638-1100; Fax: (202) 626-2345
Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.aha.org



American Lung Association (ALA). Es una organización nacional de salud cuya misión es prevenir las enfermedades pulmonares y promover la salud pulmonar. Los servicios de ALA incluyen

programas y eventos educativos, publicaciones, investigación y defensa. ALA ofrece numerosas publicaciones de la enfermedad específica y para públicos específicos.

61 Broadway, Sixth Floor
New York, NY 10006
Teléfono: (212) 315-8700 ó (800) 548-8252
Correo electrónico: info@lungusa.org
Sitio de Internet: www.lungusa.org



American Nurses Association (ANA). Es una organización profesional que representa enfermeras tituladas que trabajan para el mejoramiento de las normas de salud y la disponibilidad de servicios de atención médica para todas las personas. Los servicios de ANA incluyen defensa legislativa y política, desarrollo de iniciativas políticas relacionadas con la reforma de la atención médica y oportunidades de desarrollo profesional. Comuníquese con ANA para obtener información sobre la afiliación.

8515 Georgia Avenue, Suite 400
Silver Spring, MD 20910
Teléfono: (301) 628-5000; Fax: (301) 628-5001
Correo electrónico: lstierle@ana.org
Sitio de Internet: www.nursingworld.org



American Planning Association (APA). Es una organización de investigación e interés público sin fines de lucro que representa a planificadores practicantes, funcionarios y ciudadanos que participan en los asuntos de planificación urbana y rural. Los servicios de APA incluyen publicaciones de planificación, defensa política, programas de seguro, oportunidades para relacionarse profesionalmente, y conferencias anuales nacionales y estatales. Las cuotas son de una escala móvil de acuerdo con los ingresos. Las cuotas del grupo estatal también varían. Se ofrecen descuentos especiales a los estudiantes y a los comisionados de planificación en las cuotas de afiliación y en las cuotas de inscripción a conferencias y talleres de trabajo.

1776 Massachusetts Avenue, NW
Washington, DC 20036-1904

Teléfono: (202) 872-0611; Fax: (202) 872-0643
Correo electrónico: apainfo@planning.org
Sitio de Internet: www.planning.org



American Public Health Association

(APHA). Es una organización de profesionales de la salud pública que representa a 50,000 afiliados de más de 50 ocupaciones de salud pública. Los servicios de APHA incluyen programas científicos y de práctica, publicaciones, reuniones anuales y trabajos de defensoría. APHA ofrece tres categorías de afiliación: regular, de contribución y especial. Las cuotas fluctúan de \$50 a \$210 al año.

800 I Street, NW
Washington, DC 20001
Teléfono: (202) 777-APHA; Fax: (202) 777-2534
Correo electrónico: comments@apha.org
Sitio de Internet: www.apha.org



American Public Human Services Association (APHSA). La American Public Human Services Association es una organización bipartidista, sin fines de lucro de agencias de servicios humanos del estado y locales y de personas que trabajan o están interesados en los programas de servicios humanos. APHSA educa al Congreso, a los medios de comunicación y al público en general sobre políticas y prácticas sociales, y ayuda a las agencias estatales y locales de servicios humanos a lograr los resultados que desean en Asistencia Temporal para Familias Necesitadas, atención infantil, manutención de los hijos, Medicaid, estampillas para comida, bienestar infantil y otras áreas de programas y problemas que afectan a las familias, a las personas mayores y a las personas económicamente desfavorecidas. APHSA ofrece dos categorías de afiliación con subcategorías diversas en cada una. Visite el sitio de Internet de APHSA para obtener información detallada sobre la afiliación.

810 First Street, NE, Suite 500
Washington, DC 20002
Teléfono: (202) 682-0100; Fax: (202) 289-6555

Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.aphsa.org



American Red Cross.

Es una organización humanitaria que proporciona auxilio a víctimas de desastres y ayuda a las personas a prevenir, prepararse y responder a emergencias. Los servicios de la Cruz Roja incluyen servicios de emergencia de las fuerzas armadas, servicios biomédicos, servicios de socorro en caso de desastres, servicios de salud y de seguridad, servicios internacionales y actividades de participación juvenil. Ofrecen clases para aprender a cuidar a enfermos, incluyendo seguridad infantil y la prevención del VIH.

2025 E Street, NW
Washington, DC 20006
Teléfono: (202) 303-4498; Fax: (202) 639-3702
Correo electrónico: internet@usa.redcross.org
Sitio de Internet: www.redcross.org



American Social Health Association (ASHA).

Es una organización sin fines de lucro dedicada a detener las enfermedades de transmisión sexual (venéreas) y las dañinas consecuencias para las personas, las familias y las comunidades. Los servicios de ASHA incluyen: investigación, información y servicios de remisión, publicaciones y materiales educativos, apoyo y asesoramiento directo a los pacientes, defensa legislativa y políticas públicas y difusión y capacitación públicos. ASHA publica varios boletines sobre enfermedades venéreas específicas.

P.O. Box 13827
Research Triangle Park, NC 27709
Teléfono: (919) 361-8400; Fax: (919) 361-8425
Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.ashastd.org



The Assisted Living Federation of America (ALFA). La Assisted Living Federation of America es la asociación comercial más grande que está

dedicada exclusivamente a la industria de los servicios de vida asistida y a la población a la que sirve. ALFA ofrece una base de datos para explorarse de proveedores de servicios de vida asistida por estado. También publica una revista mensual, Assisted Living Executive, y un boletín quincenal, ALFA Update.

1650 King Street, Suite 602

Alexandria, VA 22314

Teléfono: (703) 894-1805; Fax: (703) 894-1831

Correo electrónico: info@alfa.org

Sitio de Internet: www.alfa.org



Association for Addiction Professionals. Es una organización nacional para los profesionales que curan el abuso de drogas y alcoholismo que dan tratamiento a personas y a familias adictas. Los servicios de NAADAC incluyen políticas públicas y defensa legislativa, programas de certificación profesional, investigación y publicaciones. NAADAC ofrece dos categorías de afiliación: completa y de estudiante. Las cuotas varían en los distintos estados.

901 North Washington Street, Suite 600

Alexandria, VA 22314-1535

Teléfono: (800) 548-0497; Fax: (800) 377-1136

Correo electrónico: naadac@naadac.org

Sitio de Internet: www.naadac.org



Association for Career and Technical Education (ACTE). Fundada en 1926, la ACTE es la asociación nacional educativa más grande dedicada al avance de la educación que prepara a los jóvenes y a adultos para tener carreras exitosas. La misión de ACTE es proporcionar dirección para el desarrollo de una fuerza laboral educada, preparada y competitiva. La afiliación de ACTE está compuesta por más de 26,000 educadores técnicos y profesionales, administradores, investigadores, orientadores y otras personas involucradas en la planificación y en la realización de programas educativos técnicos y profesionales a nivel secundaria, postsecundaria y a adultos.

1410 King Street

Alexandria, VA 22314

Teléfono: (800) 826-9972; Fax: (703) 683-7424

Correo electrónico: acte@acteonline.org

Sitio de Internet: www.acteonline.org



Association for Women in Computing

(AWC). Es una organización profesional sin fines de lucro para personas con un interés en la tecnología de la información. AWC está dedicada al avance de las mujeres en los campos de la informática, en los negocios, la industria, las ciencias, la educación, el gobierno y las fuerzas armadas. Los servicios de AWC incluyen reuniones mensuales, talleres de trabajo, seminarios técnicos y de motivación, listas de empleos y planificación de carrera, mentoría, becas, mejoramiento de aptitudes, desarrollo profesional y capacitación de mando. AWC ofrece dos categorías de afiliación: de grupo y personal. Las cuotas de grupo varían por grupo. Las cuotas anuales individuales son de \$25.

41 Sutter Street, Suite 1006

San Francisco, CA 94104

Teléfono: (415) 905-4663; Fax: (415) 358-4667

Correo electrónico: awc@awc-hq.org

Sitio de Internet: www.awc-hq.org



Association for Women in Science (AWIS).

Es una organización sin fines de lucro dedicada a lograr la equidad y la participación completa para las mujeres en la ciencia, la ingeniería, las matemáticas y la tecnología. Los grupos de AWIS facilitan las relaciones profesionales entre las mujeres científicas y fomentan la participación de las niñas y de las mujeres en la ciencia patrocinando actividades educativas en las escuelas y en las comunidades. A nivel nacional, AWIS publica una variedad de materiales y organiza varias conferencias, proyectos y programas de mentoría para informar a las niñas y a las mujeres sobre los programas de ciencia y los problemas de las mujeres. Las publicaciones incluyen un folleto: Women Mentoring Women in Science (Mujeres guiando a mujeres en la ciencia) y una revista trimestral AWIS. Comuníquese con AWIS ó visite el sitio de Internet para obtener información sobre la afiliación.

1200 New York Avenue, NW, Suite 650
Washington, DC 20005
Teléfono: (202) 326-8940; Fax: (202) 326-8960
Correo electrónico: awis@awis.org
Sitio de Internet: www.awis.org



Association of Community Organizations for Reform Now (ACORN). ACORN es la organización de comunidades más grande del país de familias de ingresos bajos a moderados, que trabaja en colaboración para brindar justicia social y comunidades más fuertes. ACORN ha crecido a más de 175,000 familias afiliadas, organizadas en 850 grupos de vecindarios en 75 ciudades de los Estados Unidos, y en ciudades de Canadá, República Dominicana y Perú. ACORN trabaja para mejorar las condiciones de vivienda para las personas económicamente desfavorecidas, aumentar la seguridad en la comunidad, garantizar salarios dignos para todos los trabajadores y mejorar la calidad de las escuelas locales.

739 Eighth Street, SE
Washington, DC 20003
Teléfono: (202) 547-2500; Fax: (202) 546-2483
Correo electrónico: natacorndc@acorn.org
Sitio de Internet: www.acorn.org



Association of Maternal and Child Health Programs (AMCHP). Es una organización nacional sin fines de lucro que reúne programas de salud pública y trabaja para garantizar la salud de todas las madres, niños y familias. Los servicios de AMCHP incluyen la preparación de informes detallados de recomendación y declaraciones de políticas, la realización de estudios especiales, medidas de vigilancia del Congreso y las agencias federales, defensa, reuniones anuales y foros. AMCHP ofrece dos categorías de afiliación: la individual y la corporativa. La afiliación individual está abierta a los empleados del programa State Title V. Comuníquese con AMCHP para obtener información sobre la afiliación. Las cuotas de afiliación son \$105 por persona y \$735 por corporación.

1220 19th Street, NW, Suite 801
Washington, DC 20036
Teléfono: (202) 775-0436; Fax: (202) 775-0061
Correo electrónico: info@amchp.org
Sitio de Internet: www.amchp.org



Big Brothers-Big Sisters of America (BBBSA). Es una organización de mentoría que presta servicio a la juventud de los Estados Unidos. BBBSA proporciona mentoría individual entre voluntarios adultos y niños en riesgo. El sitio de Internet de BBBSA ofrece una gran cantidad de información sobre el posible efecto que tiene la mentoría.

230 North 13th Street
Philadelphia, PA 19107
Teléfono: (215) 567-7000; Fax: (215) 567-0394
Correo electrónico: national@bbbsa.org
Sitio de Internet: www.bbbsa.org



Catholic Charities USA. Catholic Charities USA es una asociación de afiliación de una de las redes de servicio social más grandes del país. Las agencias y las instituciones de Catholic Charities del país proporcionan servicios sociales vitales para las personas necesitadas, independientemente de su religión, antecedentes sociales o económicos. Catholic Charities USA apoya y realza el trabajo de sus afiliados proporcionando oportunidades para relacionarse profesionalmente, de defensa nacional y para trabajar con los medios de comunicación, para la preparación de programas, la capacitación y asistencia técnica, y el apoyo financiero. Catholic Charities USA ofrece cuatro categorías de afiliación. Comuníquese con Catholic Charities USA para obtener información sobre la afiliación.

1731 King Street
Alexandria, VA 22314
Teléfono: (703) 549-1390; Fax: (703) 549-1656
Correo electrónico: info@catholiccharitiesusa.org
Sitio de Internet: www.catholiccharitiesusa.org



Center on Budget and Policy Priorities

(CBPP). CBPP es una de las principales organizaciones de política del país que trabaja a nivel federal y estatal en políticas fiscales y programas públicos que afectan a las familias y a las personas de ingresos bajos a moderados. El centro realiza investigación y análisis para informar a los debates públicos sobre las políticas fiscales y de presupuesto propuestas y para ayudar a garantizar que las necesidades de las familias y de las personas de ingresos bajos se tomen en cuenta en estos debates. El centro también prepara opciones de políticas para aliviar la pobreza, particularmente entre las familias trabajadoras. Los resultados de las investigaciones del centro están publicados en su sitio de Internet.

820 First Street, NE, Suite 510

Washington, DC 20002

Teléfono: (202) 408-1080; Fax: (202) 408-1056

Correo electrónico: bazie@cbpp.org

Sitio de Internet: www.cbpp.org



Child/2000 Project.

Es una iniciativa a nivel nacional que se enfoca en el uso de tecnología nueva y emergente para entregar información valiosa directamente a las organizaciones y a las personas que trabajan con los niños estadounidenses y a nombre de ellos. El proyecto proporciona información sobre la educación y la capacitación de aquéllos involucrados en proporcionar cuidado infantil. El proyecto también ofrece programas de alfabetización, un Directorio de Recursos de Child/2000 e información sobre salud y seguridad infantil.

c/o The Soho Center

1564 West Hoover Road

Madison, VA 22727

Teléfono: (540) 923-5012

Correo electrónico: soho@child2000.org

Sitio de Internet: www.child2000.org



Children's Defense Fund (CDF).

Es una organización privada sin fines de lucro que existe para educar al país sobre las necesidades de los niños y fomentar la inversión preventiva en los niños antes

de que se enfermen, se salgan de la escuela, sufran un colapso familiar o se metan en problemas. Las emisiones del programa de la CDF incluyen: Healthy Start, Head Start, Fair Start, Safe Start y Moral Start. La CDF también ofrece una variedad de artículos y publicaciones.

25 E Street, NW

Washington, DC 20001

Teléfono: (202) 628-8787; Fax: (202) 662-3510

Correo electrónico: cdfinfo@childrensdefense.org

Sitio de Internet: www.childrensdefense.org



Community Connections Information Center.

El centro de información de la Oficina de Planificación y Desarrollo de la Comunidad del Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de Estados Unidos (HUD) Community Connections presta servicio a agencias locales y estatales, a organizaciones sin fines de lucro, a grupos de interés público y a otros interesados en el desarrollo de la comunidad y de la vivienda. Community Connections proporciona a los usuarios reglamentos de programas, descripciones de programas, estudios de casos, información de financiamiento, capacitación, anuncios de conferencias y remisiones a proveedores de asistencia técnica.

P.O. Box 7189

Gaithersburg, MD 20898-7189

Teléfono: (800) 998-9999; Fax: (301) 519-5027

Correo electrónico: comcon@aspensys.com

Sitio de Internet: www.comcon.org



Community Transportation Association of America (CTAA).

Es una organización sin fines de lucro cuyos miembros están dedicados a lograr que todas las personas tengan acceso al transporte. Los servicios de CTAA incluyen el National Transit Resource Center, programas de asistencia técnica, publicaciones e información de financiamiento de tránsito. CTAA ofrece programas de capacitación designados para proporcionar certificación profesional en cuatro áreas claves del transporte de la comunidad: administración, habilidades de conducción, mantenimiento y programación y para despachar.

CTAA ofrece nueve categorías de afiliación. Las cuotas comienzan en \$25 para los estudiantes.

1341 G Street, NW, 10th Floor
Washington, DC 20005
Teléfono: (202) 628-1480; Fax: (202) 737-9197
Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.ctaa.org



The Consumer Bankers Association (CBA).

Es la asociación comercial nacional para banqueros minoristas. Las instituciones afiliadas están involucradas con el financiamiento de educación y de consumidores, préstamos justos, servicios a empresas pequeñas y el desarrollo de la comunidad. Los servicios de CBA incluyen publicaciones, conferencias, investigación de encuestas y redes profesionales. Puede obtenerse información sobre la afiliación directamente con el coordinador de afiliación de CBA o por correo electrónico en membership@cbanet.org.

1000 Wilson Boulevard, Suite 2500
Arlington, VA 22209
Teléfono: (703) 276-1750; Fax: (703) 528-1290
Correo electrónico: cba@cbanet.org
Sitio de Internet: www.cbanet.org



Economic Success Clearinghouse (anteriormente Welfare Information Network). Es un proyecto financiado por la fundación para ayudar a los estados y a las comunidades a obtener la información, el análisis de políticas y la asistencia técnica que necesitan para preparar y establecer reformas de beneficencia que reducirán la dependencia y promoverán el bienestar de los niños y de las familias. Los servicios de Economic Success Clearinghouse incluyen un sitio de Internet que se actualiza semanalmente, un centro de distribución que contiene información sobre organizaciones, expertos individuales, publicaciones, iniciativas estatales y locales, y asistencia técnica, recolección de datos, publicaciones y apoyo técnico.

1401 New York Avenue, NW, Suite 800
Washington, DC 20005

Teléfono: (202) 628-4200; Fax: (202) 628-4206
Sitio de Internet: www.financeproject.org/irc/win.asp



The Enterprise Foundation.

Es una organización nacional sin fines de lucro de la vivienda y de la comunidad dedicada a garantizar que todas las personas de ingresos bajos en Estados Unidos tengan la oportunidad de tener una vivienda decente y a su alcance y de progresar y salir de la pobreza y entrar en la vida regular de Estados Unidos. Enterprise Foundation ayuda a las organizaciones basadas en la comunidad y a los gobiernos estatal y local a preparar servicios de la comunidad y vivienda económica. Los servicios incluyen el proporcionar préstamos a interés bajo, subsidios y equidad para financiar viviendas económicas; enlace de los residentes con servicios humanos, mantenimiento de Enterprise Resource Database™, Enterprise MoneyNet™, y Workforce Support System (WSS), y capacitación para que las personas sean líderes eficaces en la comunidad.

10227 Wincopin Circle, Suite 500
Columbia, MD 21044
Teléfono: (410) 964-1230; Fax: (410) 964-1918
Correo electrónico: mail@enterprisefoundation.org
Sitio de Internet: www.enterprisefoundation.org



Families USA.

Es una organización nacional sin fines de lucro no partidista cuyo enfoque es lograr atención médica económica de alta calidad para todos los estadounidenses. Los servicios incluyen una red de defensa a nivel de las bases, vigilancia de las acciones del gobierno que afectan la atención médica, la capacitación y la asistencia técnica, informes y publicaciones de políticas, campañas de información pública y un centro de distribución del consumidor para la información sobre el sistema de atención médica. Las publicaciones de Families USA tratan temas como Medicaid, Medicare, atención administrada y expansión de los servicios de atención médica para los niños.

1201 New York Avenue, NW, Suite 1100
Washington, DC 20005
Teléfono: (202) 628-3030; Fax: (202) 347-2417

Correo electrónico: info@familiesusa.org
Sitio de Internet: www.familiesusa.org



Fannie Mae. Fannie Mae ofrece productos y servicios financieros que hacen posible que las familias de ingresos bajos, moderados y medios puedan comprar casas propias. Al acumular capital de Wall Street y a través de inversionistas de todo el mundo, Fannie Mae ayuda a mantener fondos hipotecarios a bajo costo llegando a los prestamistas de diversas comunidades en Estados Unidos. Con la ayuda de socios, Fannie Mae espera lograr metas específicas de vivienda económica relacionadas con el compromiso del sueño estadounidense (American Dream Commitment), su promesa continua de atacar los problemas más difíciles con la vivienda en Estados Unidos. Desde 1968, Fannie Mae ha ayudado a más de 63 millones de familias a cumplir con el sueño estadounidense de ser propietarios de una vivienda.

3900 Wisconsin Avenue, NW
Washington, DC 20016

Teléfono: (202) 752-7000

Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet

Sitio de Internet: www.fanniemae.com



The Foundation Center. Es un centro de distribución independiente sin fines de lucro establecido para promover el entendimiento del público del campo de la fundación recolectando, organizando, analizando y disseminando información sobre fundaciones, otorgamientos corporativos y temas relacionados. Los servicios incluyen publicaciones y materiales de referencia, bases electrónicas de datos, clases de orientación y talleres de trabajo gratuitos.

79 Fifth Avenue
New York, NY 10003

Teléfono: (212) 620-4230; Fax: (212) 807-3677

Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet

Sitio de Internet: www.foundationcenter.org



Freddie Mac. El sistema único de crédito hipotecario de Freddie Mac convierte en realidad la compra de una vivienda para más familias estadounidenses. Freddie Mac hace posible la compra de una casa para las familias estadounidenses al reducir los costos de financiamiento de la vivienda, expandiendo las oportunidades de vivienda para todas las familias, incluyendo a las familias minoritarias y de ingresos bajos, iniciando proyectos de préstamos para el desarrollo de la comunidad, promoviendo la educación del consumidor para mejorar la alfabetización financiera, y ayudando a forjar familias fuertes y vecindarios prósperos en las comunidades que Freddie Mac ayuda a financiar. El sitio de Internet de Freddie Mac ofrece una gran cantidad de información sobre la compra de casas y el financiamiento.

8200 Jones Branch Drive
McLean, VA 22102

Teléfono: (703) 903-2000

Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet

Sitio de Internet: www.freddiemac.com



Goodwill Industries. Goodwill Industries International, Inc. es uno de los proveedores, sin fines de lucro más grandes del mundo, de educación, capacitación y de servicios de carrera para servir a las personas desfavorecidas, como la dependencia de la beneficencia, la indigencia y la falta de educación o experiencia de trabajo, así como aquéllos con discapacidades físicas, mentales y emocionales. Goodwill es capaz de proporcionar esta capacitación con el dinero generado en sus tiendas de menudeo. La ropa y los enseres domésticos donados se venden en más de 2,000 tiendas de menudeo de Goodwill y en su sitio de subastas de Internet (www.shopgoodwill.com). Goodwill también genera ingresos ayudando a las empresas a llenar los huecos causados por la escasez de mano de obra, restricciones de tiempo y espacio o equipo limitados. Goodwill capacita y emplea trabajadores contratados para llenar necesidades externalizadas para administración de documentos, ensamblaje, labores de correo, trabajo de intendencia, veladores y más.

15810 Indianolo Drive
Rockville, MD 20855
Teléfono: (800) 741-0186; Fax: (301) 530-1516
Correo electrónico: contactus@goodwill.org
Sitio de Internet: www.goodwill.org



Green Thumb, Inc. Green Thumb, Inc., es una organización nacional sin fines de lucro cuya misión es fortalecer a las familias, comunidades y al país proporcionando a las personas mayores y desfavorecidas las oportunidades para aprender, trabajar y servir a otros. Iniciada en 1965 como una pequeña demostración de un programa de "trabajos" para estadounidenses rurales desfavorecidos, desde entonces Green Thumb ha crecido hasta ser el proveedor líder del país de capacitación de servicio de la comunidad y oportunidades de trabajo para los trabajadores mayores y los desfavorecidos. Green Thumb ha ayudado a más de medio millón de personas a escapar de la pobreza y a lograr la autosuficiencia proporcionando programas altamente eficaces de capacitación y empleo enfocado en el consumidor. Los servicios y los programas de Green Thumb incluyen ExperienceWorks!®, Senior Community Service Employment Program (SCSEP), Mature Worker Employment Program y GEEZER.COM.

P.O. Box 1475
Beaverton, OR 97075
Teléfono: (503) 649-0941
Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.workforceallianceonline.org/grthumb



Habitat for Humanity International. Es una organización sin fines de lucro que enlaza a familias y a comunidades necesitadas con voluntarios y recursos para forjar viviendas decentes y económicas. La meta de Habitat es eliminar la vivienda de calidad inferior y la indigencia de todo el mundo. Habitat principalmente construye y rehabilita viviendas con mano de obra de voluntarios para las familias necesitadas. Habitat for Humanity tiene más de 1,700

afiliadas activas en Estados Unidos y más de 550 afiliadas internacionales que coordinan proyectos en 3,000 comunidades del mundo. Habitat también tiene más de 800 grupos en recintos universitarios que dan a los estudiantes de todo el mundo la oportunidad de hacer una contribución valiosa.

121 Habitat Street
Americus, GA 31709
Teléfono: (229) 924-6935; Fax: (229) 924-6541
Correo electrónico: publicinfo@hfhi.org
Sitio de Internet: www.habitat.org



HandsNet. Es una organización nacional sin fines de lucro que promueve el compartimiento de información, la colaboración entre sectores y la defensa entre las personas y las organizaciones que trabajan en una amplia gama de asuntos de interés público. HandsNet ofrece servicio de red para organizaciones de servicios humanos para intercambiar información y recursos y colaborar en programas y asuntos de políticas. HandsNet ofrece tres categorías de afiliación para su plan de acceso a Internet: anual, mensual y organización de estudiantes/bases. Las organizaciones que necesitan acceso para múltiples usuarios pueden recibir descuentos.

P.O. Box 90477
San Jose, CA 95109
Fax: (408) 904-4874
Correo electrónico: info@handsnet.org
Sitio de Internet: www.handsnet.org



Housing Assistance Council (HAC). Es una organización sin fines de lucro que ayuda a las organizaciones locales a construir viviendas económicas en áreas rurales de Estados Unidos. HAC asiste en el desarrollo de viviendas unifamiliares y multifamiliares y promueve la compra de vivienda para las familias trabajadoras rurales de ingresos bajos a través de un programa de construcción de autoayuda y mano de obra propia (sweat-equity). HAC ofrece sus servicios a organizaciones públicas, sin fines de lucro y privadas. Los servicios de HAC incluyen préstamos,

asistencia técnica, proyectos de investigación y demostración, capacitación y servicios de información.

1025 Vermont Avenue, NW, Suite 606
Washington, DC 20005
Teléfono: (202) 842-8600; Fax: (202) 347-3441
Correo electrónico: hac@ruralhome.org
Sitio de Internet: www.ruralhome.org



HUD USER. El centro de información de la Oficina de Desarrollo e Investigación de Políticas del Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de Estados Unidos, HUD USER es un servicio de información para los investigadores y personas que formulan políticas sobre la vivienda y el desarrollo de la comunidad. HUD USER es la fuente primaria para los informes del gobierno federal e información sobre los programas y las políticas de vivienda, tecnología de construcción, desarrollo económico, planificación urbana y otros temas relacionados con la vivienda.

P.O. Box 23268
Washington, DC 20026-3268
Teléfono: (800) 245-2691; Fax: (202) 708-9981
Correo electrónico: helpdesk@huduser.org
Sitio de Internet: www.huduser.org



Independent Means, Inc. (IMI). IMI es el proveedor líder de productos y programas de educación financiera en Estados Unidos. IMI ofrece programas in situ, campamentos, seminarios, libros, boletines, juegos y otras actividades para niños, padres y mentores, y las compañías que les prestan servicio. Desde 1992, IMI ha creado y proporcionado experiencias de educación financiera a más de 100,000 niños y a 10,000 padres en el mundo.

126 East Haley Street, #A16
Santa Barbara, CA 93101
Teléfono: (805) 965-0475; Fax: (805) 965-3148
Correo electrónico:
contactus@independentmeans.com
Sitio de Internet: www.independentmeans.com



Institute for Women's Policy Research (IWPR). El instituto IWPR es una organización de investigación independiente y sin fines de lucro que se concentra en problemas de pobreza y bienestar, empleo y ganancias, trabajo y problemas familiares, salud y seguridad, y en la participación cívica y política de las mujeres. El instituto colabora con las personas que formulan políticas, académicos y grupos de interés público alrededor del mundo para diseñar, ejecutar y disseminar investigación que ilumine los problemas económicos y sociales que afectan a las mujeres y a las familias, y para forjar una red de personas y organizaciones que realicen y usen la investigación de políticas orientadas a la mujer. Hay información detallada disponible sobre la afiliación al IWPR en su sitio de Internet.

1707 L Street, NW, Suite 750
Washington, DC 20036
Teléfono: (202) 785-5100; Fax: (202) 833-4362
Correo electrónico: iwpr@iwpr.org
Sitio de Internet: www.iwpr.org



International City/County Management Association (ICMA). La asociación ICMA es una organización profesional y educativa para los principales gerentes, administradores y asistentes en entidades municipales, del condado y regionales de todo el mundo. Desde 1914, ICMA ha proporcionado asistencia técnica y administrativa, capacitación y recursos de información a sus afiliados y a la comunidad del gobierno local. Las decisiones administrativas tomadas por los casi 8,000 afiliados a ICMA afectan a más de 100 millones de personas en miles de comunidades, desde ciudades pequeñas con poblaciones de unos cuantos cientos hasta áreas metropolitanas que prestan servicio a varios millones de personas.

777 North Capitol Street, NE, Suite 500
Washington, DC 20002
Teléfono: (202) 289-4262; Fax: (202) 962-3500
Correo electrónico: membership@icma.org
Sitio de Internet: www.icma.org



International Economic Development Council (IEDC). El IEDC es la organización de afiliación más grande del mundo que presta servicio a la profesión del desarrollo económico. El IEDC está dedicado a ayudar a los desarrolladores económicos a hacer su trabajo más eficazmente y a elevar el perfil de la profesión. El IEDC se esfuerza por crear más trabajos de alta calidad, preparar comunidades más vibrantes y mejorar en general la calidad de vida. Los programas y servicios del IEDC ofrecen oportunidades educativas, analizan y diseminan información y mejoran la respuesta de las personas que toman decisiones sobre las necesidades de desarrollo económico.

734 15th Street, NW, Suite 900

Washington, DC 20005

Teléfono: (202) 223-7800; Fax: (202) 223-4745

Correo electrónico: smitchell@iedconline.org

Sitio de Internet: www.iedconline.org



Job Corps. Job Corps es un programa vocacional y educativo sin costo administrado por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos que ayuda a las personas jóvenes a obtener mejores trabajos, ganar más dinero y asumir el control de sus vidas. En Job Corps, los estudiantes se inscriben para aprender un oficio, obtener su diploma de preparatoria (high school) o GED y obtener ayuda para encontrar un buen empleo. Cuando los jóvenes se inscriben en el programa, se les paga una asignación mensual. Mientras más tiempo permanezcan en el programa, más será la cantidad asignada. Job Corps ofrece orientación sobre carreras y apoyo de transición para sus estudiantes por hasta 12 meses después de graduarse del programa. Para inscribirse en Job Corps, los estudiantes deben tener de 16 a 24 años de edad, ser ciudadanos o residentes legales de Estados Unidos, cumplir con los requisitos de ingresos, y estar listos, dispuestos y disponibles para participar completamente en el ambiente educativo.

U.S. Department of Labor

Employment and Training Administration

200 Constitution Avenue, NW

Washington, DC 20210

Teléfono: (866) 4-USA-DOL

Sitio de Internet: <http://jobcorps.dol.gov/>



Local Initiatives Support Corporation (LISC).

LISC ayuda a las organizaciones sin fines de lucro de desarrollo de la comunidad a transformar vecindarios marginados en comunidades saludables y sostenibles con elecciones y oportunidades. LISC moviliza apoyo corporativo, gubernamental y filantrópico para proporcionar a las organizaciones de desarrollo de las comunidades locales préstamos, subsidios e inversiones en el capital apoyo de políticas locales, estatales y nacionales y asistencia técnica y administrativa. Desde 1980, ISCA ha conseguido más de \$7.1 mil millones de 3,100 inversionistas, prestamistas y donadores. En más de 300 vecindarios urbanos y comunidades rurales del país, LISC ha ayudado a 2,800 organizaciones a construir o rehabilitar más de 196,000 viviendas económicas y casi 27 millones de pies cuadrados de espacio comercial, comunitario y educativo, lo que da un total de \$16.7 mil millones en desarrollo.

501 Seventh Avenue

New York, NY 10018

Teléfono: (212) 455-9800; Fax: (212) 682-5929

Sitio de Internet: www.lisc.org



Manpower Demonstration Research Corporation (MDRC). Creada en 1974, MDRC es mejor conocida por montar evaluaciones a gran escala de políticas y programas del mundo real orientadas a las personas de bajos ingresos. Se conocía principalmente por las evaluaciones de los programas estatales de transición de beneficencia al trabajo, ahora MDRC también está estudiando las reformas de las escuelas públicas, los programas de empleo para ex presioneros y personas con discapacidades, y programas para ayudar a que las personas de bajos ingresos tengan éxito en la universidad. MDRC ha trabajado en casi cada estado y en la mayoría de las ciudades principales. Las cinco áreas de políticas principales de MDRC incluyen: la promoción del bienestar de la familia y el desarrollo de los niños, mejorar la educación pública, elevar los logros académicos y la persistencia en la universidad, apoyar a los trabajadores y las comunidades con sueldos bajo y sobreponerse a los obstáculos de empleo. Desde la política de beneficencia hasta la reforma de las

escuelas preparatorias (high school), la investigación de MDRC ha ayudado con frecuencia a formar legislaciones, diseñar programas y prácticas operativas en todo el país.

16 East 34th Street, 19th Floor
New York, NY 10016-4326
Teléfono: (212) 532-3200; Fax: (212) 684-0832
Correo electrónico: information@mdrc.org
Sitio de Internet: www.mdrc.org



March of Dimes Birth Defects Foundation.

Es una organización sin fines de lucro enfocada en el mejoramiento de la salud de los bebés reduciendo los defectos de nacimiento y la mortalidad infantil. Los servicios incluyen defensa, servicios de la comunidad, educación profesional y pública e investigación. Los programas específicos incluyen Stork's Nest, Project Alpha y un número telefónico gratuito para proporcionar información de atención médica: 888-MODIMES.

1275 Mamaroneck Avenue
White Plains, NY 10605
Teléfono: (914) 997-4488
Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.marchofdimes.org



Morino Institute. El Morino Institute, creado en 1994, es una organización sin fines de lucro que explora las oportunidades y los riesgos de Internet y la nueva economía para el avance del cambio social. El Morino Institute se enfoca en cuatro áreas claves: la estimulación de la iniciativa empresarial, el avance a una filantropía más eficaz, el cierre de las divisiones sociales y el entendimiento de las relaciones y el efecto de Internet en nuestra sociedad. Las iniciativas claves del Morino Institute incluyen la YouthLearn Initiative, la cual ofrece desarrollo juvenil, servicios integrales y recursos para profesionales y educadores para usar la tecnología para crear entornos satisfactorios de aprendizaje. El Morino Institute creó YouthLearn y ahora la dirige el Education Development Center, Inc. (EDC). Proporciona las herramientas

necesarias para comenzar o para fortalecer tanto los programas escolares como los de actividades después de horas escolares.

11600 Sunrise Valley Drive, Suite 360
Reston, VA 20191
Teléfono: (703) 620-8971; Fax: (703) 620-4102
Correo electrónico: feedback@morino.org
Sitio de Internet: www.morino.org



Mortgage Bankers Association of America (MBAA).

La asociación nacional que representa la industria financiera de los bienes raíces, los servicios de MBAA incluyen la representación de los intereses legislativos y reguladores de sus afiliados, programas educativos, periódicos y publicaciones, e iniciativas de investigación. MBAA invierte en comunidades de todo el país garantizando el fortalecimiento continuo de los mercados hipotecarios residenciales y comerciales, expandiendo la cantidad de propietarios de vivienda y el acceso a viviendas económicas a todos los estadounidenses, y apoyando los esfuerzos por brindar educación financiera. MBAA ofrece tres categorías de afiliación: la regular, asociada e internacional. Visite el sitio de Internet de MBAA para obtener información detallada relacionada con la afiliación.

1919 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20006-3404
Teléfono: (202) 557-2700
Correo electrónico: membership@mbaa.org
Sitios de Internet: www.mbaa.org



National 4-H Council. Es una organización educativa sin fines de lucro que usa recursos privados y públicos para satisfacer su misión de proporcionar programas coeducativos experienciales y actividades para las personas jóvenes de todo el país. El consejo se concentra en grupos diversos de jóvenes en todas las áreas geográficas. Los programas del consejo se enfocan en la preparación de la fuerza laboral, la administración ambiental, el transporte y el medio ambiente. Ellos ofrecen programas que se concentran en actividades después de horas escolares, desarrollo

de la juventud rural, fortalecimiento de la familia, y la salud, el bienestar y la seguridad.

7100 Connecticut Avenue
Chevy Chase, MD 20815
Teléfono: (301) 961-2800
Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.fourhcouncil.edu



National Academy Foundation (NAF). Las asociaciones públicas y privadas de la fundación NAF han estado transformando la educación de las preparatorias (high school) de las zonas urbanas marginadas durante más de 20 años. Mediante un modelo innovador educativo, las pequeñas "comunidades de aprendizaje" basadas en las escuelas públicas de NAF otorgan poder a los estudiantes de preparatoria para convertirse en ciudadanos activos que continúen exitosamente hacia una educación superior y hacia profesiones de su elección. El modelo de NAF funciona llevando a las personas de negocios a las escuelas públicas y presentando mundo de los negocios a los jóvenes privados del derecho de representación.

39 Broadway, Suite 1640
New York, NY 10006
Teléfono: (212) 635-2400; Fax: (212) 635-2409
Correo electrónico: contact@naf-education.org
Sitio de Internet: www.naf-education.org



The National Affordable Housing Management Association (NAHMA). La NAHMA es la voz líder para la vivienda económica, defiende a nombre de los propietarios y de los administradores de viviendas multifamiliares cuya misión es proporcionar vivienda económica de calidad. La misión de NAHMA es apoyar las políticas legisladoras y reguladoras que promueven el desarrollo y la conservación de viviendas económicas decentes y seguras. NAHMA concentra sus esfuerzos en las políticas de la vivienda, el financiamiento y otros asuntos actuales que conforman las legislaciones y los reglamentos de

vivienda económica, presenta testimonios, y bosqueja libros blancos y disemina alertas, boletines y otras comunicaciones a sus afiliados.

400 N. Columbus Street, Suite 203
Alexandria, VA 22314
Teléfono: (703) 683-8630; Fax: (703) 683-8634
Sitio de Internet: www.nahma.org



National Affordable Housing Network.

Es una organización independiente sin fines de lucro fundada para promover recursos para investigación, evaluación, diseño, educación, información, y asistencia de diseño de políticas y programas a las personas que construyen viviendas de costo bajo para estadounidenses desfavorecidos. Los servicios de Network incluyen apoyo técnico y educación, productos de información y comunicaciones, y proyectos de demostración.

P.O. Box 3706
Butte, MT 59702
Teléfono: (406) 782-8145; Fax: (406) 782-5168
Correo electrónico: nahn@nahn.com
Sitio de Internet: www.nahn.com



National Association for the Advancement of Colored People (NAACP). Es una organización de derechos civiles cuyo objetivo principal es garantizar la igualdad política, educativa, social y económica de los ciudadanos minoritarios de Estados Unidos. Los programas y los servicios de la NAACP se concentran en asuntos como desarrollo económico, educación (consumidor, comercial, administración de dinero, clases de motivación y preparación para trabajar), salud, trabajo, asuntos religiosos y empadronamiento para votar. NAACP ofrece dos categorías de afiliación: adulto y joven. Las cuotas fluctúan de \$10 a \$750.

4805 Mt. Hope Drive
Baltimore, MD 21215
Teléfono: (877) NAACP-98
Correo electrónico: members@naACP.org
Sitio de Internet: www.naACP.org



The National Association for Family Child

Care (NAFCC). Es una organización sin fines de lucro dedicada al apoyo y a la acreditación del cuidado infantil familiar. Su misión es fortalecer la profesión del cuidado infantil familiar a través de desarrollo y dirección profesional.

5202 Pinemont Drive

Salt Lake City, UT 84123

Teléfono: (800) 359-3817; Fax: (801) 268-9507

Correo electrónico: nafcc@nafcc.org

Sitio de Internet: www.nafcc.org



National Association of Child Care Resource

and Referral Agencies (NACCRRA). La NACCRRA trabaja con más de 800 agencias locales y estatales de remisión y con recursos de cuidado infantil para garantizar que las familias de cada comunidad local tengan acceso a cuidado infantil económico y de alta calidad. Los proyectos de NACCRRA aumentan la calidad y la disponibilidad del cuidado infantil, ofrecen capacitación integral a profesionales del cuidado infantil, emprenden investigaciones pioneras y defienden las políticas de cuidado infantil que impactan positivamente las vidas de los niños y las familias. Los programas de NACCRRA incluyen Childcare Aware®, Early Childhood Focus™ y NACCRRAware™.

3101 Wilson Boulevard, Suite 350

Arlington, VA 22201

Teléfono: (703) 341-4100; Fax: (703) 341-4101

Correo electrónico: info@naccrra.org

Sitio de Internet: www.naccrra.net



National Association of Community Health

Centers (NACHC). La NACHC es una organización sin fines de lucro cuya misión es mejorar y ampliar el acceso a atención médica de calidad que responda a las necesidades de la comunidad para los estadounidenses que no tengan seguro médico y estén desatendidos médicaamente. La NACHC presta servicio como fuente principal de información, datos, investigación y defensa de asuntos claves que afectan a los centros médicos basados en la comunidad y en la

entrega de atención médica para los estadounidenses que no tienen seguro médico y están desatendidos médicaamente. La NACHC proporciona educación, capacitación, asistencia técnica y perfeccionamiento de dirección para el personal, los consejos y otras personas de centros médicos para promover la excelencia y lo redituable en la práctica de la provisión de atención médica y el gobierno del consejo de la comunidad.

7200 Wisconsin Avenue, Suite 210

Bethesda, MD 20814

Teléfono: (301) 347-0400; Fax: (301) 347-0459

Sitio de Internet: www.nachc.com



National Association of Counties (NACo).

Es una organización nacional de servicio completo que representa a los gobiernos municipales de Estados Unidos. La NACo ofrece ayuda legislativa, de investigación, técnica y de asuntos públicos para sus afiliados. Trabaja con los condados para proporcionar materiales innovadores para ayudar a sus residentes y crea programas para desarrollar comunidades sostenibles y voluntariado. NACo publica una variedad de materiales acerca de los condados. La afiliación está limitada a los condados y a los miembros corporativos.

440 First Street, NW, Suite 800

Washington, DC 20001

Teléfono: (202) 393-6226; Fax: (202) 393-2630

Correo electrónico: tgoodman@naco.org

Sitio de Internet: www.naco.org



National Association of Development Organizations (NADO).

Es un grupo de interés público y defensor para un enfoque regional para el desarrollo económico y de la comunidad. NADO ofrece capacitación, información y representación para organizaciones de desarrollo regional en áreas metropolitanas y rurales pequeñas de Estados Unidos. NADO también proporciona una red para sus afiliados para compartir ideas e innovaciones. NADO ofrece dos categorías de afiliación: general y de asociados. Las cuotas fluctúan de \$500 a \$4,000 al año.

400 North Capitol Street, Suite 390
Washington, DC 20001
Teléfono: (202) 624-7806; Fax: (202) 624-8813
Correo electrónico: info@nado.org
Sitio de Internet: www.nado.org



National Association of Home Builders (NAHB). Es la asociación nacional que representa a más de 225,000 afiliados que construyen más del 80 por ciento de todas las viviendas de Estados Unidos. Los servicios de NAHB incluyen un centro de investigación, informes de noticias diarias, convenciones y exposiciones, una librería, un catálogo de productos de construcción y afiliadas estatales y locales. Las publicaciones de NAHB tratan temas como remodelación, administración de construcción, administración comercial, asuntos legales, asuntos de seguridad, tecnología de computación y urbanización de terrenos. Comuníquese directamente con NAHB para obtener información sobre la afiliación.

1201 15th Street, NW
Washington, DC 20005
Teléfono: (800) 368-5242, Fax: (202) 266-8400
Correo electrónico: info@nahb.org
Sitios de Internet: www.nahb.org



National Association of Housing and Redevelopment Officials (NAHRO). Es una organización de desarrollo de vivienda y comunidades que defiende la provisión de viviendas adecuadas y económicas y comunidades fuertes y viables para todos los estadounidenses, particularmente las personas con ingresos bajos a moderados. NAHRO ofrece seminarios, certificación y programas y productos de servicios técnicos a sus afiliados. NAHRO ofrece libros sobre temas como vivienda económica, autosuficiencia familiar y desarrollo de la vivienda y de la comunidad.

630 Eye Street, NW
Washington, DC 20001
Teléfono: (202) 289-3500; Fax: (202) 289-8181
Correo electrónico: nahro@nahro.org
Sitio de Internet: www.nahro.org



National Association of State Alcohol and Drug Abuse Directors (NASADAD). Es una organización privada sin fines de lucro educativa, científica e informativa cuya finalidad es fomentar y apoyar el desarrollo de programas eficaces de prevención y tratamiento del abuso de drogas y alcohol en cada estado. Los servicios de NASADAD incluyen políticas públicas y defensa, investigación y establecimiento de programas, una red de prevención nacional y publicaciones.

808 17th Street, NW, Suite 410
Washington, DC 20006
Teléfono: (202) 293-0090; Fax: (202) 293-1250
Correo electrónico: dcoffice@nasadad.org
Sitio de Internet: www.nasadad.org



National Association of Workforce Boards (NAWB). NAWB representa los intereses de Workforce Investment Boards (WIBs) del país. A través del país, más de 600 asociaciones WIBs estatales y locales están proporcionando dirección de desarrollo laboral en las comunidades. Las asociaciones WIBs dirigidas a los negocios tienen el papel vital del gobierno y de la vigilancia de los recursos federales que apoyan las operaciones de la red nacional de One-Stop Career Centers apoyados por contribuyentes e inversiones federales de capacitación. La afiliación a Workforce Board consiste de negocios del sector privado y representantes de empleadores, que trabajan en conjunto con representantes del sector público para diseñar servicios eficaces de desarrollo laboral para los que buscan empleo y para los empleadores.

4350 North Fairfax Drive, Suite 220
Arlington, VA 22203
Teléfono: (703) 778-7900; Fax: (703) 778-7901
Correo electrónico: sewells@nawb.org
Sitio de Internet: www.nawb.org



National Black Data Processing Associates (BDPA). Es una organización que presta servicio como conducto entre la tecnología de información y las comunidades afroamericanas. Los programas y servicios de BDPA incluyen orientación vocacional,

bases de datos de empleos, programas ejecutivos, oportunidades de relacionarse profesionalmente, asistencia técnica, talleres de trabajo y competencias de computación para los estudiantes y profesionales de tecnología de la información, una conferencia anual y recursos en línea.

6301 Ivy Lane, Suite 700
Greenbelt, MD 20770
Teléfono: (800) 727-BDPA
Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.bdpa.org



National Child Care Association (NCCA). Es una asociación comercial profesional enfocada en las necesidades de programas privados de educación y cuidado infantil autorizados. Los servicios de NCCA incluyen capacitación en video, programas de certificación y desarrollo profesional, conferencias anuales y oportunidades de compras con descuento. NCCA ofrece cuatro categorías de afiliación: centro, individual, estudiante y asociado. Las cuotas varían.

2025 M Street, NW, Suite 800
Washington, DC 20036
Teléfono: (202) 367-1133; Fax: (202) 367-2133
Correo electrónico: info@nccanet.org
Sitio de Internet: www.nccanet.org



National Civic League (NCL). NCL es el defensor original de Estados Unidos para la democracia de la comunidad. Es una organización sin fines de lucro, no partidista, de afiliación dedicada a reforzar la democracia de los ciudadanos transformando las instituciones democráticas. NCL fomenta el establecimiento innovador de la comunidad y la reforma política, ayuda a los gobiernos locales y reconoce los logros de colaboración de la comunidad. NCL logra su misión mediante asistencia técnica, capacitación, publicación, investigación y los All-America City Awards, que es el programa de reconocimiento de la comunidad más prestigioso y original de Estados Unidos.

1445 Market Street, Suite 300
Denver, CO 80202
Teléfono: (303) 571-4343; Fax: (303) 571-4404
Correo electrónico: ncl@ncl.org
Sitio de Internet: www.ncl.org



National Community Development Association (NCDA). Es una organización nacional sin fines de lucro compuesta por más de 550 gobiernos locales en todo el país que administran programas de desarrollo económico y de la comunidad, vivienda y servicios humanos apoyados federalmente. NCDA ofrece cinco categorías de afiliación: afiliados, estudiantes, sin ayuda social federal, suscriptores y con ayuda social federal. Las cuotas fluctúan de \$375 a \$3,365 anuales.

522 21st Street, NW, Suite 120
Washington, DC 20006
Teléfono: (202) 293-7587; Fax: (202) 887-5546
Correo electrónico: ncda@ncdaonline.org
Sitio de Internet: www.ncdaonline.org



National Congress for Community Economic Development (NCCED). NCCED es una asociación comercial para corporaciones de desarrollo comunitario (CDCs) y para la industria del desarrollo económico de la comunidad (CED). La misión de NCCED es promover, apoyar y defender a los CDCs y a la industria CED, cuyo trabajo crea riqueza, forja comunidades saludables y sostenibles y logra una viabilidad económica duradera. NCCED se esfuerza por promover el poder y la autodeterminación de la comunidad, fomenta dirección indígena, practica integridad, equidad, justicia y responsabilidad; crea riqueza individual, familiar y comunitaria; aboga por la diversidad, invierte en educación y defensa, y logra comunidades sostenibles y saludables. NCCED ofrece tres categorías de afiliación: regular, círculo corporativo y asociado. Las cuotas fluctúan de \$150 a \$10,000 anuales.

1030 15th Street, NW, Suite 325
Washington, DC 20005
Teléfono: (202) 289-9020; Fax: (202) 289-7051

Correo electrónico: ncced@ncced.org
Sitios de Internet: www.ncced.org



National Council of Nonprofit Associations (NCNA). NCNA es una red de asociaciones estatales y regionales sin fines de lucro que sirve a más de 22,000 afiliados en 45 estados y en el Distrito de Columbia. NCNA enlaza a las organizaciones locales a un público nacional a través de asociaciones estatales y ayuda a las entidades sin fines de lucro pequeñas y medianas a administrar y dirigir más eficazmente, colaborar e intercambiar soluciones, participar en asuntos de políticas vitales que afectan al sector, y a lograr un mayor impacto en sus comunidades. NCNA informa a las entidades sin fines de lucro sobre legislaciones y regulaciones que afectan al sector sin fines de lucro y sobre la manera cómo pueden participar en los trabajos de defensa. Además, NCNA proporciona asistencia técnica a los afiliados a asociaciones estatales y al público en general a través de solicitudes directas de ayuda, conferencias de audio y por Internet, y herramientas, tales como bases de datos de administración. El sitio de Internet de NCNA es un centro de distribución para la información sobre las asociaciones estatales y el sector. NCNA publica un boletín electrónico para los afiliados y un juego de herramientas e historias de casos de temas, tales como evaluaciones, políticas públicas y defensa, y relaciones con los medios de comunicación. Visite el sitio de Internet de NCNA para obtener información detallada sobre la afiliación.

1030 15th Street, NW, Suite 870
Washington, DC 20005
Teléfono: (202) 962-0322; Fax: (202) 962-0321
Correo electrónico: ncna@ncna.org
Sitio de Internet: www.ncna.org



National Council of State Housing Agencies (NCSHA). Es una organización nacional sin fines de lucro creada para ayudar a los afiliados a mejorar el interés de las personas de ingresos bajos y desfavorecidas a través de financiamiento, desarrollo y conservación de viviendas económicas. NCSHA se

concentra en tres programas federales: El programa Mortgage Revenue Bond, el programa Housing Credit y el programa HOME Investment Partnerships. Comuníquese con NCSHA para obtener un formulario sobre la afiliación o descárguelo del sitio de Internet.

444 North Capitol Street, NW, Suite 438
Washington, DC 20001
Teléfono: (202) 624-7710; Fax: (202) 624-5899
Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.ncsha.org



The National Council on the Aging (NCOA). Es una asociación que trabaja para las personas mayores, a nombre de ellas y con ellas. Los servicios de NCOA incluyen recursos de información, defensa, oportunidades educativas, relaciones profesionales y publicaciones. Los programas de NCOA incluyen el Workforce Development Program, Access to Benefits Coalition y Center for Healthy Aging. NCOA ofrece cinco tipos de afiliación: organizacional (\$195); individual (\$95); estudiante (\$47.50); personas jubiladas (\$47.50) y vitalicia (\$1,500).

300 D Street, SW, Suite 801
Washington, DC 20024
Teléfono: (202) 479-1200; Fax: (202) 479-0735
Correo electrónico: info@ncoa.org
Sitio de Internet: www.ncoa.org



National Council on Alcoholism and Drug Dependence, Inc. (NCADD). Es una organización voluntaria de salud con una red nacional de afiliados que defienden la prevención, intervención, investigación y tratamiento del alcoholismo y otras adicciones a las drogas. Los servicios de NCADD incluyen la defensa, actividades de atención pública, investigación, diseminación de información médica, una red nacional de intervención, un centro en línea de comunicaciones, programas de prevención, publicaciones y una guía de recursos y remisiones. NCADD ofrece un paquete de comunicaciones que incluye su boletín trimestral, hojas de datos, folletos, carteles y videos.

22 Cortlandt Street, Suite 801
New York, NY 10007
Teléfono: (212) 269-7797; Fax: (212) 269-7510
Correo electrónico: national@ncadd.org
Sitio de Internet: www.ncadd.org



National Crime Prevention Council (NCPC).

Es una organización privada sin fines de lucro cuya misión es prevenir el crimen y forjar comunidades más seguras y participativas. Los servicios de NCPC incluyen asistencia y capacitación técnica integral para la prevención de crímenes para las comunidades de todo Estados Unidos, desarrollo de programas para los jóvenes, programas de demostración que tratan el abuso de drogas y la prevención de crímenes, y publicaciones y materiales para diseminar información sobre prácticas eficaces de prevención de crímenes.

1000 Connecticut Avenue, NW, 13th Floor
Washington, DC 20036
Teléfono: (202) 466-6272; Fax: (202) 296-1356
Correo electrónico: webmaster@ncpc.org
Sitio de Internet: www.ncpc.org



National Federation of Community Development Credit Unions (NFCDCU). Es una organización nacional sin fines de lucro dedicada a apoyar y a fortalecer los CDCUs. Siendo la única asociación comercial que sirve exclusivamente a cooperativas de crédito basadas en comunidades de ingresos bajos, los programas y los servicios de NFCDCU incluyen capacitación y asistencia técnica para los CDCUs y para los grupos que buscan formar CDCUs, desarrollo de capital, actualizaciones de defensa legislativa y reguladora, y desarrollo de programas especiales. Los servicios de asistencia técnica de NFCDCU incluyen estudios de viabilidad, capacitación in situ, preparación de planes comerciales y preparación de la solicitud para convertirse en grupo. Toda la información y las consultas iniciales se proporcionan sin cargo alguno. NFCDCU ofrece dos categorías de afiliación: política y asociado. Los miembros de política son las CDCUs existentes. Los afiliados asociados son los grupos de la comunidad que buscan organizarse

como CDCUs u otras personas u organizaciones interesadas y que demuestran su apoyo a la misión de NFCDCU. La solicitud de afiliación está disponible en el sitio de Internet o comunicándose con NFCDCU.

120 Wall Street, 10th Floor
New York, NY 10005
Teléfono: (212) 809-1850; Fax: (212) 809-3274
Correo electrónico: email@natfed.org
Sitio de Internet: www.natfed.org



National Health Law Program (NHeLP).

Es un bufete de abogados nacional de interés público que busca mejorar la atención médica para los trabajadores estadounidenses pobres y desempleados, las minorías, las personas mayores y las personas con discapacitadas. NHeLP sirve a programas de servicios legales, organizaciones basadas en la comunidad, la abogacía privada, proveedores y personas trabajando para conservar una red de seguridad de atención médica para millones de personas de bajos ingresos sin seguro o con un seguro insuficiente. Los servicios de NHeLP incluyen litigios, apoyo, capacitación, investigación y consultoría.

1101 14th Street, NW, Suite 405
Washington, DC 20005
Teléfono: (202) 289-7661; Fax: (202) 289-7724
Correo electrónico: nhelpdc@healthlaw.org
Sitio de Internet: www.healthlaw.org



National Hispanic Council on Aging (NHCOA).

Es una organización sin fines de lucro de afiliación que promueve el bienestar de las personas mayores hispanas mediante proyectos de demostración, investigación, análisis de políticas, capacitación y preparación de recursos educativos e informativos de atención médica. Los servicios de NHCOA incluyen asistencia técnica en la elaboración de programas, diseño de currículums, evaluación de programas, investigación y análisis de políticas, talleres de trabajo y conferencias y publicaciones. NHCOA ofrece cuatro categorías de afiliación: estandar, organización, estudiante y persona mayor. Las cuotas fluctúan de \$25 a \$300.

1341 Connecticut Avenue, NW, Suite 4.2
Washington, DC 20036
Teléfono: (202) 429-0787; Fax: (202) 429-0788
Correo electrónico: nhcoa@worldnet.att.net
Sitio de Internet: www.nhcoa.org



National Housing and Rehabilitation Association. Es una organización nacional de afiliación que promueve asociaciones entre profesionales en el campo de viviendas económicas. Los servicios de la asociación incluyen publicaciones, conferencias y talleres de trabajo y apoyo técnico. La National Housing and Rehabilitation Association ofrece tres categorías de afiliación: completa, asociada y pública. Las cuotas fluctúan de \$385 a \$1,650 anuales.

1400 16th Street, NW, Suite 420
Washington, DC 20036
Teléfono: (202) 939-1750; Fax: (202) 265-4435
Correo electrónico: gpeth@aol.com
Sitio de Internet: www.housingonline.com



National Housing Conference (NHC). NHC es la principal organización nacional de defensa de las políticas públicas y de la vivienda económica. Una afiliación extraída de cada segmento de la industria forman la base de la amplia defensa no partidista de NHC para las políticas nacionales y la legislación que promueve la vivienda adecuada en un ambiente seguro y decente. NHC logra su misión promoviendo políticas, programas y legislación que ayuda a proveer viviendas económicas y adecuadas en entornos seguros y decentes, investigando los desafíos que hay en la vivienda económica, elevando la atención nacional relacionada con la vivienda económica, sirviendo como centro de distribución para información imparcial sobre vivienda y problemas relacionados con la vivienda. NHC ofrece una variedad de afiliaciones con cuotas anuales que fluctúan de \$100 a \$5,500.

1801 K Street, NW, Suite M-100
Washington, DC 20006
Teléfono: (202) 466-2121; Fax: (202) 466-2122
Correo electrónico: nhc@nhc.org
Sitios de Internet: www.nhc.org



National Housing Institute (NHI). Es una organización independiente sin fines de lucro que examina los problemas que causan las crisis en las viviendas y en las comunidades de Estados Unidos. Los programas de NHI incluyen el salvar viviendas económicas y el fortalecimiento de las familias y de las comunidades. Los servicios de NHI consisten de informes y documentos de trabajo, apoyo telefónico, servicios en línea y seminarios de trabajo. NHI publica una revista bimestral, llamada Shelterforce, la cual trata una variedad de asuntos sobre la vivienda.

460 Bloomfield Avenue, Suite 211
Montclair, NJ 07042
Teléfono: (973) 509-2888; Fax: (973) 509-8005
Correo electrónico: nhi@nhi.org
Sitio de Internet: www.nhi.org



National Housing Trust. Es una organización nacional sin fines de lucro formada para conservar y mejorar las viviendas multifamiliares económicas para el uso de personas con ingresos bajos a moderados. Las actividades del Fondo incluyen la elaboración de políticas públicas, asistencia técnica y capacitación a las organizaciones locales sin fines de lucro, a las asociaciones de residentes y a agencias públicas; la preelaboración o préstamos de empalme a los grupos sin fines de lucro que estén adquiriendo viviendas multifamiliares económicas, y actuando como propietarios/urbanizadores, y comprando y renovando viviendas económicas existentes.

1101 30th Street, NW, Suite 400
Washington, DC 20007
Teléfono: (202) 333-8931; Fax: (202) 833-1031
Correo electrónico: info@nhtinc.org
Sitio de Internet: www.nhtinc.org



National Human Services Assembly. Es una asociación de las principales organizaciones nacionales en los campos de la salud, desarrollo humano y de la comunidad, y en servicios humanos. Muchas de las organizaciones afiliadas son oficinas nacionales de redes grandes de organizaciones locales de servicios humanos y de salud. Otras son

organizaciones nacionales de investigación o de recursos o de programas nacionales. La Asamblea Nacional es una comunidad de aprendizaje en donde los líderes con responsabilidades paralelas de diferentes organizaciones nacionales sin fines de lucro de servicios humanos comparten conocimientos y experiencia sobre sus trabajos en este sector. También es un vehículo para medidas de colaboración entre sus miembros y otras partes interesadas en los sectores público, privado y sin fines de lucro.

Las publicaciones tratan de temas tales como la juventud, la salud y la cobertura de Medicare.

Comuníquese con la National Assembly para obtener información detallada sobre la afiliación.

1319 F Street, NW, Suite 402

Washington, DC 20004

Teléfono: (202) 347-2080; Fax: (202) 393-4517

Correo electrónico: nassembly@nassembly.org

Sitio de Internet: www.nassembly.org



National League of Cities (NLC). NLC es la organización nacional más antigua y grande que representa a gobiernos municipales de los Estados Unidos. Su misión es fortalecer y promover a las ciudades como centros de oportunidad, dirección y gobierno. NLC trabaja en asociación con las 49 ligas municipales estatales y sirve como recurso y defensor para más de las 18,000 ciudades, villas y pueblos que representa. Más de 1,600 municipalidades de todos tamaños pagan cuotas a NLC y participan activamente como líderes y afiliados votantes en la organización.

1301 Pennsylvania Avenue, NW, Suite 550

Washington, DC 20004

Teléfono: (202) 626-3000; Fax: (202) 626-3043

Correo electrónico: pa@nlc.org

Sitio de Internet: www.nlc.org



National Leased Housing Association (NLHA). NLHA es una organización nacional que representa a todos los principales participantes, privados y públicos, de la industria de la vivienda económica de alquiler multifamiliar. NLHA es un

defensor vital y eficaz para 550 organizaciones proveedoras de vivienda y de sus consultores, se especializa en la vivienda de alquiler con asistencia federal. NLHA con regularidad proporciona información detallada y oportuna sobre los últimos acontecimientos y requisitos de los programas. NLHA ofrece tres categorías de afiliación para las agencias públicas/organizaciones sin fines de lucro y tres para las organizaciones lucrativas. Las cuotas fluctúan de \$500 a \$2,500.

1900 L Street, NW, Suite 300

Washington, DC 20036

Teléfono: (202) 785-8888; Fax: (202) 785-2008

Correo electrónico: nlha@hudnlha.com

Sitio de Internet: www.hudnlha.com



National Low-Income Housing Coalition (NLIHC). Es una organización nacional dedicada a terminar con la crisis de vivienda económica en Estados Unidos. NLIHC está comprometida a educar, organizar y defender para garantizar que existan viviendas económicas dentro de vecindarios saludables. Los servicios de NLIHC incluyen publicaciones, información y estadísticas de vivienda, asistencia técnica e información en los trabajos de defensa a nivel nacional y local. NLIHC ofrece tres categorías de afiliación: individual, organizaciones sin fines de lucro y agencias gubernamentales, y corporaciones. Las cuotas fluctúan de \$20 a \$1,000.

727 15th Street, NW, Sixth Floor

Washington, DC 20005

Teléfono: (202) 662-1530; Fax: (202) 393-1973

Correo electrónico: info@nlihc.org

Sitio de Internet: www.nlihc.org



National Rural Health Association (NRHA).

Es una organización nacional sin fines de lucro cuya misión es la de mejorar la salud y la atención médica de los estadounidenses rurales y proporcionar dirección en los problemas rurales. Los servicios de NRHA incluyen defensa, comunicaciones, publicaciones, educación e investigación. NRHA ofrece cuatro categorías de afiliación: defensor/estudiante,

individual, organizacional y de apoyo. Las cuotas fluctúan de \$35 a \$3,500 anuales.

521 E. 63rd Street
Kansas City, MO 64110
Teléfono: (816) 756-3140; Fax: (816) 756-3144
Correo electrónico: mail@nrharural.org
Sitio de Internet: www.nrharural.org



National Urban League. La Urban League es el movimiento de la comunidad más antiguo y grande del país dedicado a otorgarle poderes a los afroamericanos para asegurar la autodependencia económica, igualdad, poder y derechos civiles. La Urban League logra su misión mediante educación y otorgamiento de poderes a los jóvenes, otorgamiento de poderes económicos, otorgamiento de poderes de salud y calidad de vida, otorgamiento de poderes de participación cívica y liderazgo y otorgamiento de poderes para sus derechos civiles y la otorgamiento de justicia racial.

120 Wall Street, Eighth Floor
New York, NY 10005
Teléfono: (212) 558-5300; Fax: (212) 344-5332
Correo electrónico: wpetties@nul.org
Sitio de Internet: www.nul.org



National Youth Employment Coalition. Es una red de más de 285 organizaciones de empleo y desarrollo para jóvenes dedicadas a promover políticas y programas que ayudan a los jóvenes a triunfar para obtener educación permanente, ser trabajadores productivos y ciudadanos autosuficientes. Los servicios de la coalición incluyen publicaciones, retiros anuales, reuniones y mesas redondas, y la diseminación de información al público sobre las políticas y los programas para los jóvenes. La coalición también patrocina la red Promising and Effective Practices Network (PEPNet).

1836 Jefferson Place, NW
Washington, DC 20036
Teléfono: (202) 659-1064; Fax: (202) 659-0399
Correo electrónico: nyec@nyec.org
Sitio de Internet: www.nyec.org



NeighborWorks® America. NeighborWorks es una organización nacional sin fines de lucro que fue creado por el Congreso para proporcionar apoyo financiero, asistencia técnica y capacitación para los trabajos de revitalización basados en la comunidad. Juntos, con socios nacionales y locales, NeighborWorks crean nuevas oportunidades para los residentes a la vez que mejoran a las comunidades. NeighborWorks es una red nacional de más de 240 organizaciones basadas en la comunicad en 50 estados para crear comunidades saludables a través del trabajo de miles de residentes, personas de negocios, funcionarios gubernamentales y otros socios.

1325 G Street, NW, Suite 800
Washington, DC 20005
Teléfono: (202) 220-2300; Fax: (202) 376-2600
Sitio de Internet: www.nw.org



New Ways to Work (NWW). New Ways es un líder reconocido y defensor para el desarrollo de un sistema de calidad que sirva a los jóvenes a nivel estatal, nacional y comunitario. New Ways reúne el aumento y el mejoramiento educativo, la preparación de la fuerza laboral y el desarrollo económico y comunitario con un enfoque integral y holístico para la entrega de los servicios para los jóvenes. New Ways se concentra en establecer sistemas integrales que sirvan a los jóvenes, aumentando los logros estudiantiles, mejorando los resultados para los jóvenes y aumentando la capacidad de los practicantes para proporcionar servicios de calidad. New Ways ofrece una gran cantidad de servicios de asistencia técnica, incluyendo apoyo de planificación estratégica, mapas de recursos comunitarios y diseño de programas y de evaluaciones, y proporciona pericia en el contenido y actividades de preparación de personal enfocadas a implantar una participación eficaz de empleadores y socios del lugar de trabajo, sistemas de aprendizaje de trabajo de calidad, estrategias de colaboración, la potencialización y la atracción de nuevos recursos, el fomento de la participación de los jóvenes en la toma de decisiones y la creación de programas equilibrados.

1016 Lincoln Boulevard, Suite 222
San Francisco, CA 94129
Teléfono: (415) 995-9860; Fax: (415) 995-9867
Correo electrónico: info@nww.org
Sitio de Internet: www.nww.org



Opportunities Industrialization Centers of America (OICA). OICA es una organización sin fines de lucro que opera a través de una red nacional de organizaciones locales afiliadas. OICA tiene 60 afiliadas en 30 estados por todo el país y en el Distrito de Columbia. La misión de OICA es la de ser el líder nacional en la proporción de educación de calidad, capacitación, empleo y servicios de vivienda a través de una red nacional de organizaciones locales afiliadas que permitan a las personas desfavorecidas económicamente de todas las razas y orígenes a convertirse en miembros productivos y satisfechos de la sociedad estadounidense. Con los programas afiliados en 30 estados y en el Distrito de Columbia, OICA prepara a las personas para la fuerza laboral de hoy en día con la adquisición de habilidades de vida de calidad, educación fundamental, capacitación superior de las aptitudes laborales y servicios de preparación laboral.

1415 North Broad Street
Philadelphia, PA 19122
Teléfono: (215) 236-4500; Fax: (215) 236-7480
Correo electrónico: gs.younger@oicworld.org
Sitio de Internet: www.oicofamerica.org



Partnership for Prevention. Partnership for Prevention es una organización de afiliación de negocios, organizaciones sin fines de lucro y agencias del gobierno para el avance de políticas y prácticas para evitar enfermedades y mejorar la salud de todos los estadounidenses. Partnership for Prevention analiza la investigación científica de vanguardia y después identifica políticas y prácticas que deben adoptarse para acelerar el progreso hacia una mejor salud para todos los estadounidenses. Educa a quienes toman decisiones en cada sector sobre políticas y prácticas innovadoras de prevención y otra actividad

de Partnership for Prevention es proveer herramientas analíticas para ayudar el establecimiento.

1015 18th Street, NW, Suite 200
Washington, DC 20036
Teléfono: (202) 833-0009; Fax: (202) 833-0113
Sitio de Internet: www.prevent.org



Planned Parenthood Federation of America. Es una organización nacional sin fines de lucro que proporciona información de atención médica económica y de calidad sobre la reproducción. Los servicios incluyen orientación sobre planificación familiar, atención y exámenes ginecológicos, pruebas y orientación sobre VIH, educación sexual integral adecuada para la edad, exploraciones de infertilidad y orientación, exámenes médicos de reproducción para hombres, orientación sobre relaciones sexuales seguras, servicios para la menopausia, atención prenatal, remisiones para adopción y atención primaria.

434 W. 33rd Street
New York, NY 10001
Teléfono: (212) 541-7800; Fax: (212) 245-1845
Correo electrónico: communications@ppfa.org
Sitio de Internet: www.plannedparenthood.org



Public/Private Ventures (P/PV). Es una organización sin fines de lucro cuya misión es la de reducir los obstáculos para el desarrollo exitoso de los jóvenes. P/PV colabora con las escuelas y otras instituciones públicas locales, organizaciones laborales y de capacitación, organizaciones nacionales de voluntarios, organizaciones basadas en la comunidad y empleadores privados para realizar su trabajo. Los servicios de P/PV incluyen iniciativas de desarrollo para jóvenes, programas de demostración para conectar a los jóvenes con el mercado laboral, actividades de servicio de la comunidad para las personas jóvenes, programas y currículum de mentoría y paquetes de instrucción para personas jóvenes.

2000 Market Street, Suite 600
Philadelphia, PA 19103

Teléfono: (215) 557-4400; Fax: (215) 557-4469
Sitio de Internet: www.ppv.org



Rebuilding Together. La misión de Rebuilding Together es preservar y revitalizar viviendas y comunidades, garantizando que los propietarios con ingresos bajos, desde las personas mayores y discapacitadas hasta las familias con niños, vivan resguardados, seguros y con independencia. Rebuilding Together ofrece gratuitamente las reparaciones necesarias a los propietarios existentes. Esas reparaciones necesarias con frecuencia incluyen modificaciones a la vivienda, techo, plomería y reparaciones eléctricas o mejorías. Si bien muchos afiliados de Rebuilding Together ofrecen servicios todo el año, todas las afiliadas planean y preparan proyectos de reconstrucción y otros eventos especiales el día nacional de reconstrucción (National Rebuilding Day), realizado generalmente el último sábado de abril.

1536 16th Street, NW
Washington, DC 20036
Teléfono: (202) 483-9083 o (800) 4-REHAB-9
Fax: (202) 483-9081
Correo electrónico: info@rebuildingtogether.org
Sitio de Internet: www.rebuildingtogether.org



Rural Community Assistance Corporation (RCAC). RCAC es una organización sin fines de lucro dedicada a ayudar a las comunidades rurales a lograr sus metas y esperanzas proporcionándoles capacitación, asistencia técnica y acceso a recursos. La mayoría de los servicios de RCAC están disponibles para las comunidades que tienen poblaciones menores a 50,000 personas y para el beneficio de las personas de ingresos bajos.

3120 Freeboard Drive, Suite 201
West Sacramento, CA 95691
Teléfono: (916) 447-2854; Fax: (916) 447-2878
Correo electrónico: mail@rcac.org
Sitio de Internet: www.rcac.org



Rural Opportunities, Inc. (ROI). ROI es una organización regional privada sin fines de lucro de servicios humanos y desarrollo de la comunidad que provee servicios a los granjeros, a las familias de bajos ingresos y a las comunidades económicamente desfavorecidas de Nueva York, Pensylvania, Nueva Jersey, Ohio, Indiana y Puerto Rico. ROI proporciona numerosos programas y servicios, incluyendo capacitación para adultos y programas de empleo, servicios de vivienda, programas de desarrollo infantil, programas de alfabetización financiera, programas de salud y seguridad, educación y capacitación para jóvenes e información fiscal para personas de bajos ingresos.

400 East Avenue
Rochester, NY 14607
Teléfono: (585) 340-3300
Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.ruralinc.org



Save the Children Federation. Es una organización privada sin fines de lucro, no partidista de , de auxilio y desarrollo. Los servicios de la federación incluyen el patrocinio para mejorar las vidas de los niños, la creación de programas en Estados Unidos para promover la calidad del cuidado infantil, educación infantil temprana, atención médica primaria y materna, y el desarrollo sano y las capacidades de liderazgo de los adultos jóvenes, y el desarrollo de programas internacionales enfocados a proporcionar apoyo, capacitación y asistencia técnica a instituciones locales para que puedan proporcionar programas de calidad a los niños y a las familias.

54 Wilton Road
Westport, CT 06880
Teléfono: (800) SAVETHECHILDREN
Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.savethechildren.org



Small Business Advancement National Center (SBANC). Es una organización cuya finalidad es proporcionar a las empresas pequeñas, a los empresarios, a las agencias gubernamentales y a otras entidades los recursos necesarios para mejorar sus negocios, trabajos y metas económicas. Los servicios se proporcionan local, estatal, nacional e internacionalmente para los interesados en las empresas pequeñas y en la iniciativa empresarial. Los servicios de SBANC incluyen recursos en línea, investigación y diseminación, orientación y consultoría para empresas pequeñas, y consultoría, capacitación y educación.

University of Central Arkansas
College of Business Administration
UCA Box 5018
201 Donaghey Avenue
Conway, AR 72035
Teléfono: (501) 450-5300; Fax: (501) 450-5360
Correo electrónico: webmaster@www.sbaer.uca.edu
Sitio de Internet: www.sbaer.uca.edu



Society for Nonprofit Organizations (SNPO). Es una organización sin fines de lucro, de afiliación que proporciona información y recursos para el sector sin fines de lucro. Los beneficios de la afiliación incluyen publicaciones de Funding Alert, una extensa base de datos, descuentos al menudeo y asistencia técnica y de recaudación de fondos. SNPO emite dos publicaciones: Nonprofit Word presta servicio a las necesidades de dirección o administración del sector privado, y Funding Alert ofrece actualizaciones en las oportunidades actuales de subsidio y en la recaudación de fondos para las organizaciones sin fines de lucro. SNPO ofrece tres categorías de afiliación: organización, electrónica e individual. Las cuotas fluctúan de \$39 a \$115 al año.

5820 Canton Center Road, Suite 165
Canton, MI 48187
Teléfono: (734) 451-3582; Fax: (734) 451-5935
Correo electrónico: snpo@danenet.org
Sitio de Internet: www.danenet.wicip.org/snpo



United Way of America. La organización nacional de afiliación apoya con servicios y capacitación a casi 1,300 organizaciones gobernadas localmente en todo el país. Los servicios de United Way of America incluyen publicidad, capacitación, relaciones corporativas, investigación y relaciones con el gobierno. Las contribuciones a los United Way locales se usan para servicios humanos que van desde auxilio en desastres, alimentos de emergencia y refugio, e intervención de crisis para el cuidado infantil, la rehabilitación física y el desarrollo juvenil.

701 North Fairfax Street
Alexandria, VA 22314
Teléfono: (703) 836-7100; Fax: (703) 683-7840
Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.national.unitedway.org



University Partnerships Clearinghouse. Es el centro de información para la Oficina de Asociaciones Universitarias del Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de Estados Unidos. El University Partnerships Clearinghouse disemina información sobre las múltiples contribuciones de las universidades a los trabajos locales de revitalización de la comunidad. Los informes escritos por Office of University Partnerships incluyen University Community Partnerships—Current Practices, Volume 3 y The University y the Urban Challenge.

P.O. Box 6091
Rockville, MD 20849-6091
Teléfono: (800) 245-2691; Fax: (301) 519-5767
Correo electrónico: oup@oup.org
Sitio de Internet: www.oup.org



Urban Institute. Es una organización sin fines de lucro de investigación de políticas que investiga los problemas sociales y económicos que enfrenta el país y las políticas del gobierno y los programas públicos y privados designados para aliviarlos. Los servicios primarios incluyen investigación, diseminación de información y publicaciones.

2100 M Street, NW
Washington, DC 20037
Teléfono: (202) 833-7200; Fax: (202) 223-1149
Correo electrónico: paffairs@ui.urban.org
Sitio de Internet: www.urban.org



U.S. Chamber of Commerce (USCC). Es una federación de empresas, las cámaras de comercio, las cámaras estadounidenses en el extranjero y las asociaciones profesionales y comerciales. Los programas y servicios de USCC incluyen un pequeño instituto comercial, foros de políticas, publicaciones y boletines internacionales, y programas de desarrollo profesional. Para obtener información sobre la afiliación, comuníquese con la U.S. Chamber of Commerce.

1615 H Street, NW
Washington, DC 20062
Teléfono: (202) 659-6000
Correo electrónico: custsvc@uschamber.com
Sitio de Internet: www.uschamber.org



Volunteers of America (VOA). Volunteers of America es una organización nacional religiosa sin fines de lucro dedicada a ayudar a las personas que necesitan reconstruir sus vidas y alcanzar su potencial completo. Mediante miles de programas de servicios humanos, incluyendo aquéllos que tratan sobre empleo y capacitación, vivienda, atención médica, apoyo a las personas mayores, discapacidad de desarrollo y abuso de sustancias, Voluteers of America ayuda a casi 2 millones de personas en más de 400 comunidades.

1660 Duke Street
Alexandria, VA 22314
Teléfono: (703) 341-5000; Fax: (703) 341-7000
Correo electrónico: Está accesible a través del sitio de Internet
Sitio de Internet: www.voa.org



Wider Opportunities for Women (WOW). Es una organización nacional que ayuda a las mujeres a lograr independencia económica e igualdad. WOW ayuda a las mujeres a aprender a obtener ingresos con programas que enfatizan la alfabetización, las habilidades técnicas y no tradicionales, la transición de la beneficencia a un trabajo y desarrollo profesional. Los servicios de WOW incluyen soluciones en línea para el lugar de trabajo, capacitación, asistencia técnica y defensa.

1001 Connecticut Avenue, NW, Suite 930
Washington, DC 20036
Teléfono: (202) 464-1596; Fax: (202) 464-1660
Correo electrónico: info@wowonline.org
Sitio de Internet: www.wowonline.org



Women in Community Service, Inc. (WICS). WICS presta servicio a las mujeres, a las familias y a los jóvenes de ingresos bajos que están en transición. Esto incluye a mujeres que están saliendo de una encarcelación para incorporarse a la comunidad, de la beneficencia a un trabajo o de vivienda pública a vivienda revitalizada, a las mujeres que se han repuesto de la dependencia a sustancias químicas o de la indigencia, y las personas jóvenes que enfrentan una multitud de problemas mientras hacen la transición a un empleo exitoso y a una vida independiente. En asociación con el U.S. Department of Labor Job Corps Program, WICS proporciona servicios para los jóvenes de Job Corps, incluyendo reclutamiento, mentoría, colocación de empleo, servicios de apoyo, y habilidades para emplearse y vivir independientemente.

1900 Beauregard Street, Suite 103
Alexandria, VA 22311
Teléfono: (703) 671-0500; Fax: (703) 671-4489
Correo electrónico: wicsnatl@wics.org
Sitio de Internet: www.wics.org



YMCA of the USA. Es una organización nacional sin fines de lucro de servicio a la comunidad que proporciona experiencias basadas en los valores que nutren el desarrollo saludable de los niños y los

adolescentes, apoya a familias y fortalece comunidades. Los YMCA locales se conocen mejor por sus programas de salud y acondicionamiento físico basados en la comunidad; sin embargo, éstos ofrecen cientos de otros programas en respuesta a las necesidades de la comunidad, incluyendo días de campo para los niños, cuidado infantil, clubes de adolescentes, prevención de abuso de sustancias, tutoría, programas de alfabetización familiar y capacitación laboral. Visite el sitio de Internet de YMCA of the USA para encontrar uno local para obtener información sobre la afiliación.

101 North Wacker Drive

Chicago, IL 60606

Teléfono: (800) 872-9622; Fax: (312) 977-9063

Correo electrónico: ymcainfo@ymcausa.org

Sitio de Internet: www.ymca.net



YouthBuild USA. Es un programa integral de desarrollo de la comunidad y de la juventud, y escuela alternativa. YouthBuild ofrece capacitación laboral, educación, orientación y oportunidades de desarrollo de liderazgo para adultos jóvenes desempleados y que no asisten a la escuela a través de la construcción y rehabilitación de viviendas económicas en sus propias comunidades. Escriba o envíe un mensaje electrónico a YouthBuild para obtener información o para descubrir cómo comenzar un programa.

58 Day Street

Somerville, MA 02144

Phone: (617) 623-9900; Fax: (617) 623-4331

Correo electrónico: ybinfo@youthbuild.org

Sitio de Internet: www.youthbuild.org



Youth Service America (YSA). Es una organización de alianza comprometida al servicio nacional y de la comunidad. YSA patrocina varios programas de voluntarios y de líderes de jóvenes, incluyendo National Youth Service Day, que es una conferencia nacional de servicio y aprendizaje, y varios subsidios y otorgamientos financieros. Visite el sitio de Internet de YSA para obtener información sobre el programa y la afiliación.

1101 15th Street, NW, Suite 200

Washington, DC 20005

Teléfono: (202) 296-2992; Fax: (202) 296-4030

Correo electrónico: info@ysa.org

Sitios de Internet: www.ysa.org



YWCA of the USA. Es una organización nacional sin fines de lucro de servicio de la comunidad cuya misión es conferir poder a las mujeres y a las niñas y trabajar para eliminar el racismo. Los programas y los servicios de los YWCA locales incluyen la provisión de refugio, cuidado infantil, capacitación laboral, actividades de derechos humanos y justicia racial, acondicionamiento físico (Encore Plus), desarrollo juvenil, capacitación de liderazgo femenil y relaciones del mundo. Comuníquese con el YWCA local para obtener información sobre usuarios y afiliación.

1015 18th Street, NW, Suite 1100

Washington, DC 20036

Teléfono: (202) 467-0801; Fax: (202) 467-0802

Correo electrónico: info@ywca.org

Sitio de Internet: www.ywca.org

Apéndice B: Sitios de Internet que ofrecen recursos para enseñar habilidades básicas

Sitios de Internet generales

El sitio de Internet de National Institute for Literacy incluye las normas Equipped for the Future (EFF), las cuales se concentran en la preparación de adultos para el trabajo, los papeles familiares y de ciudadanía. El EFF es la iniciativa basada en investigación del National Institute for Literacy orientada a mejorar la calidad y los resultados del sistema de educación básica para adultos.

www.nifl.gov/nifl/eff.html

El sistema de recursos en línea LINCS del National Institute for Literacy está dedicado a proporcionar recursos para los educadores de adultos y otros interesados en prestar servicio a los adultos con habilidades básicas limitadas. Contiene una serie de colecciones especiales y grupos de debate relacionados con temas especiales de interés para los instructores.

www.nifl.gov/lincs

El centro de distribución Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education (ACVE) contiene archivos de informes de investigación sobre muchos temas de interés para los educadores de adultos.

www.cete.org/acve/

La Oficina de Educación Vocacional y para Adultos del Departamento de Educación de Estados Unidos contiene enlaces y recursos útiles para los instructores y los administradores. www.ed.gov/about/offices/list/ovae/index.html?src=oc

Habilidades básicos de trabajo para el siglo XXI

La Colección Especial EFF del National Institute for Literacy contiene páginas de Internet y documentos que describen las habilidades básicas que necesitan los adultos para triunfar.

<http://eff.cls.utk.edu/resources/default.htm>

En 1990, el Secretario de Trabajo de Estados Unidos nombró la comisión Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills para determinar las habilidades que necesitan las personas para triunfar en el trabajo. Aunque la comisión ya no existe, los informes continuán disponibles.

<http://wdr.doleta.gov/SCANS/>

Visite la base de datos de National Adult Literacy. Busque recursos para crear materiales escritos que sean fáciles de leer y de entender.

www.nald.ca

Visite el sitio de Internet del Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education y busque las Habilidades de Empleabilidad.

www.cete.org/acve/

Vaya al National Institute for Literacy's Workforce Education Special Collection y busque Conducting a Community Audit (Realización de una auditoría de la comunidad): Assessing the Workforce Development Needs and Resources of Your Community (Evaluación de las necesidades de desarrollo y los recursos de fuerza laboral de su comunidad) es un informe del 2000 de Workforce Learning Strategies.

<http://worklink.coe.utk.edu/>

El Departamento del Trabajo de Estados Unidos ha creado un sistema gratuito O*NET que perfila las aptitudes detalladas, el conocimiento, las habilidades y las credenciales educativas necesarias para la mayoría de los trabajos.

<http://online.onetcenter.org/>

El Bureau of Labor Statistics (Oficina de Estadísticas de Trabajo) publica un Manual de Perspectivas Ocupacionales que provee una perspectiva general detallada de los requisitos y de las condiciones laborales.

<http://stats.bls.gov/search/ooh.asp?ct=OOH>

Algunas organizaciones privadas evalúan las habilidades necesarias para ciertos trabajos, aunque generalmente se aplica una cuota por acceder a esta información. La American College Testing Program, Inc. (ACT), una organización sin fines de lucro basada en Iowa, ofrece información gratuita de perfiles laborales (WorkKeys) en su sitio de Internet. www.act.org/workkeys/profiles/occuprof/index.html

Desarrollo y implementación del currículum

La Colección Especial EFF del National Institute for Literacy contiene una abundancia de recursos relacionados con la preparación de currículums e instrucción.

<http://eff.cls.utk.edu/resources/default.htm>

El Workforce Education Lab recolecta y distribuye actividades de aprendizaje que se enfocan en las habilidades y en el conocimiento básico que los adultos usan en el lugar de trabajo. Las actividades están enlazadas a las normas de habilidades de EFF. <http://slincs.coe.utk.edu/gtelab>

Elección de herramientas de instrucción

En su sitio de Internet, el Adult Literacy Resource Center de Boston contiene una lista de sitios que proporcionan consejo para seleccionar software para los programas educativos para adultos. <http://alri.org/litlist/software.html>

Voluntarios y tutores de alfabetización

ProLiteracy Worldwide
www.proliteracy.org

National Adult Literacy Database
www.nald.ca

Recursos para las personas que buscan trabajo y tienen habilidades básicas limitadas

Personas con discapacidades de aprendizaje

El sitio de Internet LINCS del National Institute for Literacy contiene una Colección Especial sobre Alfabetización y Discapacidades de Aprendizaje. www.nifl.gov/lincs/

La sección Bridges to Practice del sitio de Internet del National Institute for Literacy presenta información de un proyecto nacional orientado a ayudar a los educadores de adultos a servir mejor a los adultos con discapacidades de aprendizaje. www.nifl.gov/nifl/ld/bridges/bridges.html

Immigrants/ESL

El Center for Applied Linguistics ofrece un número de publicaciones y recursos en su sitio de Internet. www.cal.org/

Vea la Colección Especial LINCS del National Institute for Literacy.

www.literacynet.org/esl/

Exinfractores

Vea la Colección de Educación Correccional del National Institute for Literacy.

www.nwlincs.org/correctional_education/home.htm

Apéndice C:

Estudios de casos de microempresas

Accion USA Network

ACCION USA es parte de ACCION International, que es una organización sin fines de lucro basada en Estados Unidos que opera mundialmente con la misión de dar a las personas las herramientas financieras que necesitan para trabajar y salir de la pobreza. ACCION International comenzó su trabajo en desarrollo económico en 1961. Tan sólo en la última década, los socios de ACCION han desembolsado \$9.4 mil millones en préstamos a 3.97 millones de prestatarios en Latinoamérica, Asia y África del Subsahara.

En 1991, debido al éxito de ACCION International y a la clara necesidad de microfinanciamiento en Estados Unidos, ACCION comenzó un programa piloto en Brooklyn, Nueva York, para servir a empresas pequeñas que no tenían acceso a las fuentes tradicionales de financiamiento. De acuerdo con el éxito de este programa, la red de microfinanciamiento de ACCION creció para incluir a las comunidades de ingresos bajos de Chicago, Nuevo México, San Diego y Texas. Incluyendo las oficinas de ACCION USA en Atlanta, Boston y Miami, la red US ACCION Network es la más grande de su tipo en Estados Unidos, la cual ha desembolsado más de \$154 millones en préstamos a empresas pequeñas a más de 16,000 empresarios.

ACCION USA es una organización privada sin fines de lucro que proporciona microprestamos y otros servicios financieros a empresarios de ingresos bajos a moderados que no tienen acceso a crédito bancario para sus pequeñas empresas. Con la oportunidad económica, estos empresarios—con frecuencia minorías y mujeres—pueden aumentar sus activos, proveer más para sus familias y fortalecer sus comunidades.

Metodología de los microprestamos

ACCION ofrece cuatro tipos de productos de préstamo:

- El préstamo reembolsable a plazos (Installment loan), el cual incluye pagos mensuales iguales del capital e interés. Este préstamo está diseñado para los negocios en crecimiento, los negocios establecidos y los negocios que están empezando.
- El préstamo de gran magnitud amortizable en su mayor parte al vencimiento (Balloon loan) consiste de pagos iguales de interés mensual seguidos por una suma global final.
- Establecedor de crédito (Credit builder), el cual es un préstamo de \$500 para personas sin historial crediticio. Estos préstamos tienen un término de uno a seis meses y requisitos mínimos de documentación.
- Las líneas de crédito renovable (Revolving lines of credit) son útiles para los clientes acreditados que ya pagaron cuando menos un préstamo de ACCION USA.

Los préstamos fluctúan de \$500 a \$25,000. Con la excepción de los préstamos para establecer crédito, los términos de los préstamos de ACCION USA son de tres a 60 meses. La tasa de interés anual es 12.5 por ciento (más bajo para los prestatarios recurrentes). Los préstamos se desembolsan en 5 a 20 días hábiles una vez que se recibe la solicitud completa y toda la documentación de apoyo. Los documentos de apoyo que requieren los préstamos de ACCION USA son menos que los que requieren los préstamos bancarios.

ACCION USA trata de hacer el proceso de los préstamos lo más rápido y fácil posible. Solicitarlos en línea tarda aproximadamente 30 minutos a 1 hora.

Los clientes también pueden solicitarlos en persona en las oficinas locales y en las oficinas de los socios.

Otra ayuda

ACCION se da cuenta que las empresas pequeñas necesitan más que dinero para prosperar. La capacitación, el consejo, la experiencia y los recursos de otras empresas pequeñas ayudan a garantizar el éxito. ACCION ofrece capacitación que ayuda a los clientes a adquirir las habilidades que necesitan para escribir un plan comercial, establecer su historial crediticio, a dirigir sus negocios y mucho más.

ACCION remite a sus clientes propietarios de negocios, sin costo alguno, a una amplia variedad de recursos para empresas pequeñas. ACCION ofrece enlaces a numerosos socios de capacitación en su sitio de Internet (www.accionusa.org). Estos recursos están ubicados en Internet y en regiones en donde ACCION tiene una presencia pronunciada (Florida, Georgia, Nueva Inglaterra).

Contacto

Para hacer indagaciones generales acerca de ACCION, comuníquese con:

ACCION USA
56 Roland Street, Suite 300
Boston, MA 02129
Teléfono: (866) 245-0783
Correo electrónico: info@accionusa.org

Appalachian Center for Economic Networks (ACEnet)

El Appalachian Center for Economic Networks (ACEnet) es una organización sin fines de lucro de desarrollo económico y apoyo a negocios ubicados en la zona rural sureste de Ohio. ACEnet se incorporó en 1985 como un grupo pequeño de miembros de la comunidad comprometidos a forjar una economía regional saludable en el sureste de Ohio a través del crecimiento de los negocios de propietarios locales, especialmente aquéllos operados por residentes de ingresos bajos. La misión se amplió en 1991

cuando ACEnet estableció una incubadora de empresas pequeñas que ofrecía espacio de oficina a precios inferiores al mercado y servicios compartidos.

Habiéndose fundado principalmente gracias a subsidios, ACEnet se apega a la filosofía de que los negocios similares que se relacionan profesionalmente entre sí, pueden compartir ideas, reducir los gastos de operación, producir mercadeo conjunto y aumentar la exposición en el mercado. Esos son componentes importantes del enfoque del “sector” para el desarrollo comercial. ACEnet se especializa en proporcionar servicios empresariales en los sectores del arte, los alimentos, la agricultura y el negocio de la madera.

ACEnet presta servicio a una amplia variedad de empresarios en la región con un área de servicio principal que incluye los 29 condados que forman los Appalachian en Ohio. Las referencias de los clientes satisfechos, las organizaciones sin fines de lucro y las agencias de desarrollo han ayudado a ACEnet a atraer nuevos empresarios a través del estado de Ohio, así como en Virginia Occidental y en Kentucky.

Apoyo de ACEnet

ACEnet ha tomado un enfoque multifacético para apoyar a las empresas pequeñas a desarrollarse y a crecer. Los servicios provistos por ACEnet incluyen:

- **Incubación comercial.** ACEnet ofrece servicios básicos individuales y compartidos que necesitan los negocios para comenzar, ampliarse y crear empleos de calidad. Hay espacio de oficina para manufactura ligera disponible a tasas inferiores al mercado y con frecuencia incluyen oficinas, equipo especializado y servicios compartidos que de otro modo los negocios no podrían costear por sí solos. ACEnet exhorta a los empresarios a relacionarse profesionalmente entre sí, a compartir información y a generar incursiones conjuntas (tales como comprar suministros juntos) que les permita beneficiarse de una economía que generalmente sería la de negocios mucho más grandes.

- **También hay disponibles servicios de consultoría comercial a bajo costo o gratuitamente para los inquilinos.** Desarrollo de productos. ACEnet asiste a los empresarios en la producción de los productos más adecuados para el público objetivo. ACEnet provee guía directa en un sector particular, o remite al empresario a la fuente más adecuada. ACEnet provee talleres de trabajo y asistencia técnica personal en asuntos reguladores relacionados con el etiquetado y la ciencia de alimentos, pruebas de pH y de vida útil, el análisis nutricional y el etiquetado de productos.
- **Planificación empresarial.** ACEnet ofrece capacitación en sistemas integrales financieros y de planificación empresarial en negocios nuevos y en negocios en expansión. ACEnet ofrece talleres de trabajo de software de tendeduría de libros, de contabilidad y de preparación y análisis de sistemas financieros. ACEnet también conecta clientes con recursos locales.
- **Mercadeo y distribución.** ACEnet ofrece capacitación práctica a empresas que preparan estrategias de mercadeo. ACEnet conecta a empresarios con mercados locales, regionales y nacionales; agentes y canales de distribución. El sitio de Internet de ACEnet también ofrece información actualizada del mercado y acceso a bases de datos de mercadeo, así como a capacitación.
- **Apoyo financiero.** ACEnet Ventures Fund es un fondo de financiamiento de desarrollo de la comunidad que se incorporó en enero de 2000. ACEnet Ventures ofrece apoyo financiero a empresas pequeñas para que puedan ampliarse y crear empleos de calidad para residentes de ingresos bajos en áreas objetivas. ACEnet Ventures con frecuencia se asocia con fuentes convencionales de préstamo para proporcionar financiamiento a las empresas pequeñas en donde otras fuentes de préstamo no estuvieron dispuestas a proporcionar el financiamiento exclusivo para esos proyectos de empresas pequeñas.
- **Servicios de consultoría de colegas.** ACEnet ayuda a compartir el modelo ACEnet mediante distintas técnicas, incluyendo paseos in situ a servicios de consultoría.

Contacto

Para hacer indagaciones generales acerca de ACEnet, comuníquese con:

Angie Cantrell
Directora ejecutiva
ACEnet
94 Columbus Road
Athens, OH 45701
Teléfono: (740) 592-3854
Correo electrónico: angiec@acenetworks.org
Sitio de Internet: www.acenetworks.org

Centro de Recursos para la Mujer [Women's Opportunities Resource Center (WORC)]

El Women's Opportunities Resource Center (WORC) se esfuerza para promover autosuficiencia social y económica principalmente para mujeres desfavorecidas económica y para sus familias. WORC ofrece capacitación, asistencia comercial individual, colocación laboral y acceso a recursos comerciales y financieros. WORC confiere poder a sus constituyentes mediante varias estrategias de ayuda personal incluyendo movilización de ahorros, una red de empleos por cuenta propia y acceso a sus afiliaciones locales, nacionales e internacionales. Además, WORC exhorta la atención y la respuesta de la comunidad en relación a los asuntos que dan como consecuencia la igualdad económica y la independencia.

Para guiar su misión, WORC acata los siguientes valores y filosofías:

- Ayudar a las personas de ingresos bajos a romper los ciclos de dependencia.
- Ser un catalizador para los cambios positivos y duraderos en la vida de las personas.
- Conferir poder a las personas con las habilidades básicas de vida.
- Forjar capacidad personal.
- Involucrar a los participantes en autoevaluaciones y establecer metas.

- Exhortar el apoyo de los colegas.
- Crecer con la experiencia y el éxito.
- Exhortar la acumulación de activos personales.
- Enfocarse en las estrategias de desarrollo económico.
- Enfatizar la importancia de la administración financiera personal.
- Mantener el papel de líder a nivel nacional y regional.

Apoyo de WORC

WORC ofrece una variedad de recursos y servicios que incluyen:

- **Capacitación para trabajar por cuenta propia.** Este programa de capacitación de seis semanas se reúne dos veces por semana. El programa cubre el desarrollo de planes comerciales, mercadeo y administración y financiamiento para negocios que comienzan y negocios establecidos. El programa ayuda a los participantes a evaluar, refinar y crear sus microempresas preparando un plan comercial por escrito, incluyendo secciones en mercadeo, operaciones y financiamiento. El costo para participar en el programa fluctúa de \$150 a \$550, dependiendo del ingreso y el tamaño de la familia.
- **Comercio electrónico y diseño de sitios de Internet.** Este programa de seis horas ofrece a los participantes las técnicas para crear un contenido exitoso de sitios de Internet para comercio electrónico, procedimientos de mercadeo y habilidades para administrar el sitio. La información provista en este programa ayuda a los propietarios tanto de negocios existentes como de los que comienzan en la creación de una presencia en la

red que tenga una finalidad definida de mercadeo y financiera. El programa, el cual cuesta \$75 por participar, presenta el mercadeo en la red como una actividad generadora de utilidades.

- **Talleres de trabajo especializados.** WORC también ofrece talleres de trabajo especializados, incluyendo QuickBooks Pro, instrucción en oratoria y para PowerPoint. El costo para asistir a uno de estos talleres de trabajo es de \$75.
- **Asistencia financiera.** WORC ofrece cinco productos de préstamo para los prestatarios de ingresos bajos: préstamos directos de \$500 hasta \$2,500, líneas de crédito de hasta \$2,500, préstamos para empresas pequeñas de hasta \$10,000 (sólo para negocios existentes), préstamos garantizados por el banco de hasta \$10,000 (\$5,000 para los negocios que empiezan) con una garantía del 30 por ciento ofrecida por WORC, y un nuevo producto cercano a los préstamos en forma de participación en el capital de hasta \$25,000.
- **Además, WORC está certificada como agencia de precalificación de la SBA** (Administración de Pequeños Negocios) y para ofrecer préstamos rápidos y fáciles de hasta \$250,000. Los préstamos con precalificación están limitados a las minorías, a las mujeres, a los veteranos y a los discapacitados. El proceso produce una carta de aceptación previa del SBA, si se aprueba. El solicitante debe pagar una cuota de \$500 a WORC por el paquete de préstamo. WORC completará el paquete de préstamo y trabajará con el solicitante para presentarlo a los bancos del área para el financiamiento. Se aplican cuotas adicionales cuando el banco de financiamiento aprueba el negocio. Hay detalles completos sobre la asistencia financiera de WORC en el sitio de Internet de WORC (www.worc-pa.com/financial.html).

Otros servicios y programas que ofrece WORC incluyen los programas de educación de administración financiera en línea Family Savings Account of Southeastern Pennsylvania, Refugee Program y Building Blocks to Financial Success. La información detallada sobre estos servicios y programas puede encontrarse en el sitio de Internet de WORC (www.worc-pa.com).

Contacto

Para hacer indagaciones generales acerca de WORC, comuníquese con:

Lynne Cutler
Presidenta
WORC
2010 Chestnut Street
Philadelphia, PA 19103
Teléfono: (215) 564-5500
Correo electrónico: info@worc-pa.com
Sitio de Internet: www.worc-pa.com

Apéndice D: Volante del programa de actividades después de horas escolares

Cuidado de Niños en el Centro de Redes de Vecindarios

¿Necesitan sus hijos un lugar seguro y alegre donde ir después de salir de la escuela?

El Centro de Redes de Vecindarios de _____ [nombre de la vivienda] desea ofrecer un programa de cuidado después de horas escolares a partir del _____ [fecha de comienzo] en _____ [dirección del programa].

¿A qué horas necesitan sus hijos que se les cuide después de salir de la escuela?

- 3 p.m. a 6 p.m. _____
- 3 p.m. a 7 p.m. _____
- Despues de las 7 p.m. _____

¿Que le gustaría que hicieramos?

- Ayudar a los niños con sus tareas
- Servir una merienda de leche y galletitas
- Enseñarles computación
- Proveer tutoría en clases de
 - Matemáticas
 - Lectura
- Enseñarles manualidades



Información de usted y su familia:

Su nombre: _____

Los nombres y edades de los niños: _____

Su dirección: _____

Su número telefónico: _____ (día) _____ (noche)

Llene este volante y entréguelo en la oficina de administración de _____ [nombre de la vivienda] en _____ [dirección].

O llame al: _____ [nombre y número telefónico del contacto].

Apéndice E:

Soluciones innovadoras de transporte

Programa para el tránsito al trabajo del United Resident Council (Consejo Unido de Residentes)

A continuación, se encuentra una descripción de un sistema de tránsito pequeño para residentes de viviendas públicas para tratar sus problemas particulares de transporte. Se incluye una descripción de cómo se inició el programa, estrategias que usaron los

residentes para lograr sus objetivos, obstáculos que encontraron, lecciones aprendidas y problemas de sostenibilidad para garantizar los servicios continuos. También se incluyen los recursos disponibles para ayudar en la obtención de servicios de transporte, ejemplos de respuestas a las necesidades de transporte en otras comunidades y acuerdos de transporte que sirven actualmente en centros de Redes de Vecindarios.

Los socios y su papel

- **United Resident Council (URC).** La organización sin fines de lucro de residentes planea y lleva a cabo iniciativas para aumentar la autosuficiencia de los residentes.
- **URC Transit.** Es el brazo operativo de URC operado por residentes para los servicios de tránsito.
- **La Autoridad de la Vivienda de Fort Lauderdale.** Es la autoridad de la vivienda que proporciona dos camionetas para operar, realiza el mantenimiento de los vehículos, capacita a los choferes y despachadores y proporciona espacio para las operaciones de tránsito.
- **Broward County Mass Transit (BCMT).** Es una división del gobierno del condado de Broward que inicialmente proporcionó asistencia técnica y servicios de preparación de propuestas de subsidio, y más adelante, asistencia financiera para comprar equipo. Estuvieron incluidos los fondos de Community Development Block Grant (CDBG) de \$20,000 al año por 3 años para ayudar con los costos de operación. BCMT ayudó a URC a obtener un subsidio de 1 año del Departamento de Transporte de Estados Unidos para los costos de mantenimiento y operación.
- **La ciudad de Fort Lauderdale.** La ciudad proporcionó un microbús para 16 pasajeros, de piso bajo con acceso para discapacitados, y dio a URC Transit \$32,000 al año en fondos CDBG para la operación del programa de tránsito durante los siguientes 3 años.
- **La comunidad de negocios.** Varios negocios, más notoriamente el centro turístico Boca Raton Resort, se comprometieron a contratar residentes y a realizar entrevistas de trabajo en las ferias de trabajo patrocinadas por URC. Un negocio también ayuda a los candidatos de trabajo a obtener sus licencias para conducir.
- **El Departamento de Transporte de Florida.** El estado ha otorgado un subsidio de \$20,000 de un año, para ayudar con los gastos de mantenimiento, sueldos de choferes y despachadores, combustible y mercadeo.

Descripción del programa

Después de evaluar cuidadosamente los enormes obstáculos de autosuficiencia que enfrentan diariamente, los residentes de un complejo de viviendas de Fort Lauderdale, Florida crearon una organización sin fines de lucro para crear y realizar actividades que mejorarían su potencial para progresar. La primera actividad del United Resident Council (URC), la recién creada organización sin fines de lucro compuesta de residentes de las viviendas públicas de la Autoridad de Vivienda de Fort Lauderdale, fue comenzar una compañía de tránsito para proporcionar transporte para que los residentes llegaran a sus empleos en los barrios periféricos. URC Transit se creó con la finalidad de ampliar el acceso de los residentes a empleos y servicios.

La autoridad local de la vivienda y la ciudad proporcionaron camionetas y URC capacitó y contrató a residentes como choferes. Durante las horas que no viajaban, las camionetas se usaban para transportar residentes a centros comerciales, tiendas de comestibles y servicios sociales. Como parte del trabajo de URC para eliminar los obstáculos para asistir al trabajo, realiza ferias de trabajo para los principales empleadores y después proporciona recorridos al trabajo para los residentes contratados.

En febrero de 1997, el primer residente abordó una camioneta de URC Transit para comenzar la operación de servicios especializados de transporte para los residentes de las viviendas de asistencia pública de Fort Lauderdale. Desde entonces, el sistema de tránsito para los residentes ha probado su valor a la comunidad al transportar a cientos de residentes a sus lugares de trabajo, a servicios críticos y a eventos de la comunidad. Se ha transformado en una operación viable con tres vehículos prestando servicio a los residentes de nueve viviendas.

Se formó una asociación de agencias locales gubernamentales y residentes, cada una proporcionando elementos vitales para comenzar el programa de tránsito. Cada socio continúa desempeñando un papel importante para garantizar el éxito de la operación.

Hoy, URC Transit proporciona servicio de transporte a los residentes que conforman la autoridad de las nueve propiedades que constan de 928 apartamentos. El sistema URC Transit proporciona a los residentes recorridos al lugar de trabajo como parte de una estrategia global para aumentar las oportunidades para lograr autosuficiencia. Transporta con regularidad a 10 personas a sus trabajos durante la semana de trabajo. Aunque los residentes de las propiedades de la autoridad de la vivienda tienen prioridad, también se presta servicio a otros miembros de la comunidad de ingresos bajos.

Los horarios para pasar a recoger y dejar diariamente a los pasajeros, en tres lugares, son de 7 a.m. a 8 a.m. y de 4 p.m. a 5 p.m. Como parte de su trabajo continuo para aumentar las oportunidades de empleo para los residentes, URC mantiene una firme relación con los negocios claves y realiza ferias de trabajo para los principales empleadores dos o tres veces al año. Estos viajes de reclutamiento in situ típicamente tienen una asistencia de 60 a 80 residentes y generalmente produce de 10 a 15 contrataciones de residentes.

Además de transportar a los residentes para fines de empleo, las camionetas y los autobuses se usan para transportar a los residentes a servicios y actividades. Veinte a treinta familias por semana reciben viajes a entrevistas de trabajo a medio día y a pruebas, servicios, lugares para hacer compras y a eventos juveniles. Por último, con regularidad se programan viajes de compras especiales para 10 a 12 personas mayores. Los residentes programan los viajes llamando al despachador de URC Transit con 48 horas de anticipación.

Una ramificación añadida del programa es la creación de oportunidades para adquirir aptitudes de trabajo y empleo para cuatro residentes. La programación, el despacho, la contabilidad y la administración de la operación son la responsabilidad de un gerente de oficina/despachador contratado por URC Transit. El gerente de oficina/despachador es responsable ante el consejo de residentes de 18 miembros de URC. Tres choferes de tiempo parcial operan los

vehículos. Los programas de capacitación laboral de URC Transit también están abiertos a otras personas que no estén empleadas por URC Transit. Hoy en día, seis personas han tomado la capacitación de chofer para obtener licencias comerciales a través del programa de capacitación. El sistema URC Transit actualmente emplea a tres de los seis graduados y los otros obtuvieron trabajos en los negocios de la localidad.

Esta asociación ha comenzado a dar pasos para superar algunas de las brechas en el transporte que enfrentan los residentes de las viviendas asistidas por HUD de Fort Lauderdale.

El problema se solucionó

Hasta 1997 cuando URC Transit comenzó a ofrecer servicio y muchos de los 2,500 residentes de los 9 complejos de apartamentos administrados por la Autoridad de la Vivienda de Fort Lauderdale (Fort Lauderdale Housing Authority) tenían pocas opciones cuando se trataba del transporte al trabajo. El transporte público provisto por BCMT satisfacía muchas de las necesidades de los residentes del condado. Sin embargo, al igual que muchos de los otros sistemas metropolitanos del país, el sistema de tránsito del condado fue diseñado para llevar a las personas de las áreas periféricas a sus trabajos en la ciudad. En todo el país, dos de cada tres trabajos nuevos están ubicados en las áreas periféricas y los que buscan empleos urbanos enfrentan una difícil, si no imposible, tarea de transportarse al trabajo.

Cuando los negocios nuevos comenzaron a ubicarse en el área periférica de Fort Lauderdale, las personas que vivían en la ciudad descubrieron que el servicio de autobús a la periferia no era adecuado. En el área metropolitana, la mayoría de los trabajos nuevos estaban ubicados en los centros comerciales periféricos y en zonas de oficinas industriales de los condados de Dade y Broward. Los residentes de las áreas más antiguas residenciales de la ciudad, en donde viven la mayoría de las familias con ingresos bajos a moderados, tenían que recorrer de 20 a 30 millas para llegar a sus nuevos trabajos. Tenían pocas opciones aparte de usar el transporte público por hasta 90 minutos, haciendo varias transferencias, para poder

llegar a tiempo al trabajo. Además, varios de los empleadores grandes en la periferia simplemente no tenían acceso con el transporte público.

Para muchos de los residentes de ingresos bajos de Fort Lauderdale, ir al trabajo en su propio carro no es una opción. Pocos residentes de viviendas públicas tienen vehículos propios confiables. Aunque los residentes desean un trabajo regular bien pagado, con frecuencia no pueden encontrar uno o rechazan ofertas de trabajo debido a la falta de transporte. Al no tener trabajo o tener uno que paga poco, no tienen el dinero ni el crédito necesario para comprar y mantener el carro que necesitan para llegar a esos trabajos mejores. Irónicamente, algunos empleadores de la periferia tienen dificultad para encontrar solicitantes de trabajo calificados que puedan trasladarse a los lugares de trabajo. El URC cambió esta situación a un factor positivo al conseguir el compromiso de los negocios para reclutar empleados de los apartamentos a cambio de garantizar el transporte de los contratados.

El transporte inadecuado puede crear múltiples problemas para las personas con ingresos limitados. Las dificultades para llegar a los lugares de trabajo, en combinación con la falta de cuidado infantil económico, hacen que el transporte sea un obstáculo insuperable para encontrar y mantener trabajos. La falta de movilidad también causa dificultades para cumplir con otras necesidades diarias tales como ir a de compras, asistir a las citas médicas y dentales, y obtener los servicios necesarios.

Para comenzar: Los primeros pasos

URC creó estrategias de transporte para responder a los tiempos de recorrido al trabajo que enfrentaban los residentes. Sus estrategias, los procesos de desarrollo y las asociaciones públicas y privadas, ofrecen ejemplos excelentes para los centros de Redes de Vecindarios y para otros grupos que busquen proporcionar servicios de transporte. En un corto tiempo, los residentes avanzaron mucho para superar algunas de las brechas de transporte que enfrentaban diariamente. Hoy, URC Transit ofrece transporte al trabajo y a los servicios, ayuda a concordar a los residentes

con empleadores que buscan nuevos reclutas y transporta a personas mayores a lugares distantes de compras. Aunque muchos grupos hablan acerca de crear una asociación, URC Transit demuestra claramente el éxito al haber forjado una fuerte asociación entre los residentes, los gobiernos federal, estatal, municipal y del condado, la autoridad de la vivienda, BCMT y las empresas locales.

Los residentes tomaron los siguientes pasos claves para resolver sus problemas de transporte:

- En 1994, los grupos de residentes formaron un grupo especial de trabajo y comenzaron a reunirse con la administración de la autoridad de la vivienda para hablar de los obstáculos existentes para lograr la autosuficiencia de los residentes. Estas reuniones con el director ejecutivo de la Autoridad de la Vivienda de Fort Lauderdale y su personal condujeron a un acuerdo mutuo para colaborar unidos con el fin de mejorar las oportunidades para el éxito de los residentes. La falta de transporte se identificó como uno de los mayores impedimentos para el éxito.
- En poco tiempo, fue claro que era vital el crear una organización sin fines de lucro para obtener una clasificación legal necesaria para recibir fondos públicos para los servicios de transporte. Los miembros del grupo especial se dieron cuenta que establecer una entidad sin fines de lucro era más difícil que lo que habían previsto. Antes de presentar los documentos ante el Estado de Florida para obtener la clasificación 501(c)(3) como organización sin fines de lucro, el grupo tuvo que establecer estatutos y artículos de incorporación, crear sistemas financieros de contabilidad, establecer marcos de tiempo organizacional y elegir funcionarios.
- La creación de URC como organización sin fines de lucro 501(c)(3) le proporcionó al grupo las bases legales y una buena subida de ánimo. Ahora tienen la clasificación necesaria para trabajar con agencias gubernamentales. El consejo de URC compuesto de 18 personas y representantes de

la ciudad y del condado comenzó a reunirse con regularidad para preparar un plan de acción.

- Para validar sus ideas acerca de las necesidades del área, URC estudió a la comunidad, incluyendo a los vecindarios circunvecinos. La encuesta estableció las necesidades de la comunidad y sugirió medidas potenciales para crear un entorno positivo de apoyo para la educación y el empleo de los residentes.
- Con los resultados de la encuesta en la mano, URC formó un comité de transporte en septiembre de 1996 para enfocarse en estrategias para crear recursos. Tres miembros, dirigidos por la Sra. Brown-McVane, formaron un grupo de trabajo central dentro del comité. En las reuniones exploratorias con los funcionarios de BCMT, los miembros del comité aprendieron que había asistencia técnica disponible con la Community Transportation Association of America (CTAA).
- La CTAA y su Centro Nacional de Recursos de Tránsito ofrecieron enviar a dos asesores para ayudar a la comunidad a organizar el trabajo de planificación y desarrollo. Barbara Rasin Price de CTAA y Ed Outler, un voluntario del CTAA Peer Program, se reunieron con la Sra. Brown-McVane, Bill Smith de Boca Raton Resort y con funcionarios del condado de Broward seis veces durante los siguientes meses. El grupo exploró los conceptos del proyecto, determinó los pasos necesarios para iniciar un proyecto de tránsito local, identificó recursos potenciales y preparó estrategias para obtener el financiamiento necesario. Las reuniones dieron como resultado la identificación de dos asuntos importantes: URC necesitaba un plan estratégico para crear recursos financieros, y el éxito dependía de la cooperación continua de tanto el gobierno municipal como el del condado.

Formulación de estrategias

Durante la preparación del servicio de tránsito, URC siguió un proceso planeado cuidadosamente que evaluó las fortalezas existentes de la comunidad antes de establecer estrategias y movilizar recursos.

Evaluación de los recursos y de los socios

El desarrollo de una estrategia para movilizar los recursos existentes y buscar intensivamente nuevos recursos y socios fueron claves para el éxito de URC Transit. Al principio del proceso de planificación, los miembros de la junta directiva de URC identificaron los activos siguientes como disponibles para lograr sus metas:

- Como entidad electa que representa a un número importante de consumidores y empleados potenciales, URC puede hablar con autoridad sobre el tema. Como organización sin fines de lucro, puede recibir y administrar fondos públicos, proporcionar voz para los inquilinos y para la comunidad, y organizar voluntarios.
- Los residentes y otros miembros de la comunidad son una fuente lista para los empleadores potenciales. Los residentes también son consumidores de los servicios de tránsito así como choferes y empleados de URC Transit.
- La Autoridad de la Vivienda de Fort Lauderdale, como propietario y administrador de los apartamentos, tiene un interés en el éxito del programa de transporte dirigido a aumentar la estabilidad y autosuficiencia de los residentes.
- La autoridad de la vivienda también tiene experiencia en la compra, mantenimiento y operación de vehículos. Además, la autoridad de la vivienda tiene un historial de éxito en las relaciones contractuales con la ciudad.
- Las agencias del gobierno local (en este caso, las ciudades de Fort Lauderdale y Broward) ofrecen una amplia experiencia de planificación y son fuentes potenciales de financiamiento. Además, los enlaces y las asociaciones con el gobierno local con frecuencia son requisitos para el financiamiento federal y para los subsidios de fundaciones.
- El Broward County Mass Transit (BCMT) es una división del gobierno del condado de Broward que ofrece planificación de transporte y experiencia de operaciones, proporciona enlaces a recursos

financieros y es una fuente de asistencia financiera y de equipo.

- El gobierno federal y las asociaciones nacionales de transporte tienen un caudal de información sobre programas existentes y con frecuencia tienen la orden de proporcionar asistencia técnica a los trabajos de transporte de la comunidad. Además, son fuentes de financiamiento para operaciones y equipo. (Vea las descripciones de estas organizaciones al final de esta guía.)

La comunidad comercial, particularmente los empleadores grandes, desempeñan un papel crítico como fuente de trabajos. Los empleadores también pueden proporcionar soluciones de transporte que incluyen cuidado infantil in situ, pases de autobús descontados o gratuitos y horas flexibles de trabajo para responder a las opciones de traslado al trabajo de los empleados y a las necesidades familiares.

Establecimiento de estrategias

Después de evaluar los recursos potenciales, URC comienza a armar el rompecabezas. URC estableció como su misión la promoción de las oportunidades de autosuficiencia y la adquisición de poder para los residentes del área enfocándose en la prevención del uso de drogas, el empleo, y las oportunidades de estudio y ampliando los servicios de transporte y de la comunidad. Su lema, Enlazándonos hacia el éxito (Linking Together for Success), revela su enfoque para trabajar. La dirección de URC repitió el tema de “trabajemos juntos” cuando se reunía con los socios o con los socios potenciales. Al utilizar la experiencia del personal de CTAA para guiar el avance, continuaron buscando y fortaleciendo sus asociaciones con el gobierno local, las agencias y los negocios.

La estrategia que surgió añadió el papel de operador del sistema de tránsito al papel original de URC Transit como defensor/organizador/planificador de servicios de transporte. La organización proporcionaría los choferes para operar los vehículos de tránsito y administrar el programa proporcionando transporte a los lugares de trabajo que no recibían servicio del transporte público. El gobierno local y las agencias

proporcionarían la experiencia de planificación y donarían el equipo necesario y los fondos de operación a la vez que apoyarían con subsidios para tener un financiamiento adicional a largo plazo. URC Transit trazaría las rutas basadas en las necesidades individuales del pasajero, lo cual es algo que el sistema de transporte público no puede hacer.

Movilización de los recursos

Al estar consciente de la importancia de establecer un historial de éxito para persuadir a las agencias de financiamiento para proporcionar financiamiento a largo plazo, URC buscó recursos para iniciar un proyecto piloto. El proyecto piloto demostraría a las agencias de financiamiento potenciales la necesidad y el valor de los servicios de tránsito basados en la comunidad.

Los miembros del URC se reunieron con el BCMT para hablar sobre cómo URC podría proporcionar un servicio de transporte flexible y de respuesta al pasajero, crear trabajos en la comunidad y convertirse en un sitio de capacitación y de empleo para los residentes. El enfoque positivo de URC y el compromiso para triunfar convenció a BCMT para ayudar.

La asistencia técnica continua de CTAAP fue particularmente útil para guiar a URC. La Sra. Brown-McVane, presidenta del comité de transporte de URC, fue transferida al programa CTAAP Peer-to-Peer Program que la hizo verse con personas de otras comunidades que tenían experiencia práctica en la planificación y operación de proyectos de transporte. La autoridad de la vivienda proporcionó ayuda para escribir propuestas de subsidio para poder buscar los fondos necesarios para iniciar el proyecto y la operación inicial.

Después de la adopción del plan comercial de URC Transit, la autoridad de la vivienda proporcionó dos camionetas y estuvo de acuerdo en darle mantenimiento a los vehículos. El personal de BCMT sugirió que se estableciera un contacto entre la ciudad y su agencia de manera que la ciudad pudiera proporcionar a URC un autobús de 16 pasajeros y fondos de operación. Broward Transit ofreció capacitar a los

choferes de URC e incluirlos en su grupo de pruebas de detección de drogas.

A la vez, los miembros de URC estaban trabajando con los empleadores para ver si se ofrecerían trabajos a los residentes calificados si se proporcionaba el transporte. URC, el administrador de la ciudad y la división de planificación de BCMT comenzaron a reunirse en el centro turístico Boca Raton Resort, ubicado a 30 millas aproximadamente de la vivienda, para buscar que se comprometieran a proporcionar empleos. El personal del centro turístico expresó gran interés porque estaban batallando con dos problemas importantes: el no tener suficientes empleados para cumplir con la demanda y muy pocos espacios de estacionamiento para los empleados. Estuvieron de acuerdo en ofrecer trabajo si los empleados tenían transporte colectivo al lugar.

En enero de 1997, el personal del centro turístico asistió a Sunnyreach Acres Townhouses para realizar una feria de trabajo de dos días, reclutó para los puestos disponibles y entrevistó a los residentes interesados para puestos con salarios iniciales de \$6 a \$10 por hora. El personal del centro turístico entrevistó a 75 residentes y contrató a 12. El mes siguiente, nueve de los residentes abordaron el camión URC Transit de inauguración para ir al centro. Después del éxito de la feria inicial de trabajo, URC Transit programó una feria de reclutamiento para el centro turístico y spa Registry Resort and Spa el mes de mayo siguiente. Esto dio pie a que hubiera otra feria en junio de 1997 en el centro turístico Boca Raton Resort.

La operación piloto de URC Transit funcionó durante ocho meses hasta septiembre de 1997, cuando se agotaron los fondos iniciales. Sin embargo, la operación piloto de URC Transit ha establecido un mercado para servicios y un historial para la administración. Durante los meses de invierno, los servicios se redujeron debido al financiamiento limitado. URC solicitó financiamiento a varias agencias para cubrir la operación y la adquisición de un microbús. Para la primavera de 1998, la ciudad, el condado y el estado estaban suficientemente convencidos por el avance de URC Transit para contribuir fondos para comenzar

una operación completa a largo plazo con una flotilla de tres camionetas.

Los obstáculos que surgieron

El camino al éxito no estuvo sin tropiezos ni caídas. Los obstáculos y cómo se salvaron no son exclusivos de URC Transit. Los principales obstáculos que enfrentó el proyecto se explican a continuación. Permitieron que se comprendiera cómo los centros de Redes de Vecindarios y otros grupos pueden evitar o sobreponerse a dificultades similares al crear sus propios servicios de transporte. Los obstáculos incluyeron:

- **Asistencia financiera.** No existía una fuente lista de dinero para planear y establecer un programa de tránsito. Al establecer asociaciones con organizaciones locales y reunir distintos tipos de asistencia (desde asistencia para escribir propuestas de subsidio hasta capacitación para choferes y fondos de CDBG), URC pudo crear un programa.
- **Requisitos legales.** Varios pasos legales hicieron más lento el proceso. Aunque el acuerdo legal entre el condado y la ciudad era necesario para canalizar los fondos del condado a URC Transit, las demoras en la preparación de la documentación legal demoró el inicio del proyecto. El establecimiento de la agencia sin fines de lucro fue una nueva y algo misteriosa experiencia para la mayoría de los residentes y exigió mucha paciencia. Un problema inesperado surgió cuando el consejo trató de comprar seguro contra terceros y contra choques. Las aseguradoras se mostraron indecisas para proporcionar seguro a una agencia nueva que no tenía un historial. Al final, se encontró una compañía de seguros que proporcionara la cobertura necesaria.
- **Capacitación de choferes.** Cada chofer tuvo que obtener una licencia comercial para conducir y cumplir con los requisitos de la Ley que garantiza un lugar de trabajo sin la presencia de drogas (Drug Free Workplace Act). El BCMT estuvo de acuerdo en colocar a los choferes bajo su programa de pruebas de detección de drogas y a capacitarlos para calificar para la licencia comercial.

- **La inexperiencia en la operación de un negocio de transporte.** Los residentes no tenían experiencia en los problemas de tránsito. Sin embargo, los miembros del comité se aplicaron intensamente para aprender todo lo que necesitaban saber. Recibieron ayuda de BCMT, del personal CTAA y de los voluntarios colegas de otras comunidades. La autoridad de la vivienda trabajó con URC Transit para elaborar un plan comercial y establecer sistemas financieros de contabilidad.
- **Demoras en el avance.** Se presentaron reducciones leves y una importante en el servicio mientras UCR Transit esperaba financiamiento. La constancia de los miembros del comité de URC y su creencia de que triunfarían vencieron los lapsos en el impulso.
- **La falta de servicios de cuidado infantil.** Muchos de los inquilinos, que de otra manera podrían haber tomado empleos en los centros turísticos y otros negocios de la periferia, se dieron cuenta de que los salarios ofrecidos no eran suficientes para pagar el cuidado infantil y también cumplir con sus demás obligaciones. Además, la falta de disponibilidad de cuidado infantil tarde por la noche fue una de las principales razones por las que los residentes no pudieron aceptar empleos en turnos nocturnos. La falta de cuidado infantil accesible y económico sigue siendo un importante obstáculo para poder trabajar. El URC está preparando actualmente una solicitud de financiamiento para obtener servicios de cuidado infantil in situ para vencer este obstáculo.

Lecciones aprendidas

Aunque la experiencia de URC Transit no es un camino seguro al éxito, los centros de Redes de Vecindarios pueden aprender un número de lecciones importantes allí. Las lecciones descritas más adelante se relacionan principalmente con sistemas de tránsito, pero muchas podrían ser útiles para los grupos que准备 otro tipo de servicios o actividades basados en la comunidad.

- **Piense en grande, comience en pequeño y crezca.** No se restrinja al pensar sobre lo que

puede o debe hacerse. Probablemente, no alcanzará sus objetivos de inmediato y debe estar preparado para tener demoras y contratiempos, pero siempre tenga en cuenta su panorama global. Comenzar en pequeño generalmente hace que se obtenga un programa que es más controlable. Con frecuencia, es más fácil encontrar patrocinadores y fondos para las actividades que son de pequeño alcance, incluyendo los proyectos piloto que ayudan a demostrar el valor de la actividad y propulsarlo hacia un proyecto más grande.

- **Encuentre un grupo de trabajo central.** Las personas dedicadas que están dispuestas a trabajar muchas horas como voluntarias para obtener recompensas futuras son importantes para ayudar a vencer los obstáculos. Distribuir el trabajo entre varios voluntarios hará el trabajo más factible y ayudará a mantener niveles altos de energía durante el arranque de un proyecto y durante las etapas de planificación y de desarrollo. El compromiso de los miembros de URC fue decisivo para el éxito del programa.
- **La organización para triunfar.** En las primeras etapas de la planificación, debe tomarse una decisión sobre la mejor manera de organizarse para la planificación y el establecimiento del proyecto. Muchos grupos deciden establecer organizaciones sin fines de lucro. Esto les proporciona la clasificación legal y con frecuencia abre la puerta a las oportunidades de financiamiento que no están disponibles para otros grupos lucrativos. Sin embargo, debe saber que comenzar una organización sin fines de lucro es un proceso detallado y que lleva mucho tiempo.
- **Busque ayuda.** Aprenda de los errores de los demás. Haga preguntas. URC Transit pudo eliminar varios problemas al obtener consejo experto al principio de colegas que enfrentaron dificultades similares en las etapas de planificación, desarrollo y operación. CTAA es un excelente lugar para comenzar, pero con frecuencia existen recursos cerca de casa, tales como programas similares que operan en comunidades cercanas y el personal de planificación del condado o de la ciudad local.
- **Exhorte el apoyo local.** El apoyo temprano de las agencias locales de tránsito y del personal del gobierno municipal o del condado es vital para el proceso de planificación y financiamiento. También puede descubrir que la delegación del Congreso, el alcalde, los miembros del ayuntamiento y el departamento estatal de transporte son muy útiles en ciertas etapas del desarrollo. Manténgalos informados. Los funcionarios gubernamentales generalmente son más útiles si tienen cuando menos una noción del trabajo que se realiza.
- **Evaluación de las necesidades y recursos.** Las encuestas de pasajeros potenciales y proveedores de servicio o empleadores demostrarán que habla en serio y que ha estudiado cuidadosamente las necesidades de la comunidad. Evaluar las necesidades ayudará a demostrar la magnitud del problema a otras personas y lo definirá mejor para usted. Entonces usted podrá hablar con más conocimiento. Además, la encuesta con frecuencia es un método eficaz de hacerse publicidad e informar a la comunidad sobre lo que está haciendo. Debe realizarse una evaluación de los recursos al principio del proceso de planificación. Esto también ayudará a identificar las áreas de apoyo y de financiamiento potenciales.
- **Identificación del mercado y los sistemas que ya existen.** Identifique los sistemas de transporte que operan en la comunidad, tanto los formales como los informales. Quizá pueda coordinarse con un programa existente. La evaluación de los programas actuales también reducirá la duplicación o la competencia. Considere cómo se está prestando servicio a las personas y cómo podría usted mejorar el servicio para sus clientes. Recuerde que los pasajeros no son sus únicos clientes. Las agencias de servicios sociales y los empleadores que desean que los residentes lleguen hasta sus puertas también son clientes. Ellos podrían tener fondos u otros recursos para ayudar a costear algunos de los costos si están convencidos de las ventajas que existen.
- **No limite sus ideas.** El personal de CTAA comenta con rapidez que “no sólo está poniendo vehículos en las calles. Está administrando movilidad”.

Durante las etapas de planeación y de diseño, evite restringir su manera de pensar a qué tipo de vehículo o método de transporte usar. Existen muchas maneras de proporcionar movilidad que no incluyen el tener que comprar vehículos costosos. Entre las alternativas se encuentran los viajes compartidos, vales para taxis, pases o monedas para autobús, camionetas alquiladas, reembolso por millas recorridas, choferes voluntarios, bicicletas y carros particulares. Quizá una combinación de varias estrategias sea lo mejor para satisfacer sus necesidades.

- **Obtención de financiamiento.** Todo el trabajo del mundo no garantizará el éxito sostenido. Pocos proyectos pueden sostenerse a sí mismos sin tener financiamiento externo, cuando menos al principio. A menos que su proyecto sea de un alcance muy limitado, será necesario que escriba solicitudes de subsidio. Las personas que escriben propuestas para subsidio generalmente cobran por hacerlo, pero las agencias de tránsito y de gobierno local tienen personal profesional cuyo principal trabajo es la preparación de las propuestas de subsidio y ellos pueden ser una gran ayuda como socios. Los voluntarios también pueden cumplir con esa necesidad. No limite las solicitudes sólo a dinero. Haga un inventario de sus necesidades. Use los resultados de la evaluación de recursos para pensar a nivel local y nacional. Recuerde que las agencias nacionales de subsidio con frecuencia esperan, si es que no exigen, que las agencias y el gobierno local invierta en sus proyectos. Comience localmente antes de buscar recursos financieros federales. No olvide que cuando está empezando, el equipo alquilado o donado de segunda mano es mucho más fácil de obtener que el equipo nuevo. URC Transit comenzó sus operaciones con equipo donado y una promesa de ayuda para la operación y el mantenimiento de la autoridad de la vivienda.
- **Busque enlaces a otros programas o necesidades.** Piense sobre los enlaces entre el transporte a destinos esenciales como los trabajos y el cuidado infantil. URC negoció con empleadores y realizó

ferias de trabajo para empleadores potenciales a la vez que programó los servicios de transporte para los residentes. Además, los enlaces con otros aspectos de la autosuficiencia podrían conducir a obtener más apoyo financiero o pasajeros. Por ejemplo, las iniciativas de la Beneficencia al Trabajo y la Ley de Asociación de Capacitación de Trabajo (JTPA) podrían ofrecer oportunidades para brindar coordinación.

El camino al sostenimiento

Existen dos claves para el sostenimiento:

- **Estabilidad financiera.** Los servicios de transporte público requieren financiamiento público continuo. Los consumidores sencillamente no pueden pagar el costo completo de la operación. Por lo tanto, la autosuficiencia completa no debe ser una meta para el tránsito basado en la comunidad. La asistencia pública local para operar y mantener el servicio es esencial para la viabilidad a largo plazo. Una meta razonable es el eliminar la dependencia de la asistencia financiera que viene de fuera de la comunidad. Las fuentes nacionales y regionales de financiamiento son menos confiables y es mucho más fácil justificar el financiamiento continuo a los negocios, a las agencias y a los gobiernos locales demostrando los beneficios para los ciudadanos, los residentes, los empleados y los votantes de la comunidad. También es importante ver a los pasajeros, a los proveedores de servicio y a los empleadores como beneficiarios del programa y por lo tanto de las fuentes de contribuciones para mantener el servicio en operación.
- **Una organización activa y continua.** Las personas que adquieren poder con frecuencia vencerán la adversidad. Una organización fuerte, capaz de conseguir voluntarios y dispuesta a colaborar con agencias existentes y otros proveedores de servicio, tiene una excelente oportunidad de lograr la estabilidad.

Debe prepararse un plan de sostenibilidad bien pensado como parte del plan comercial para garantizar el éxito. El plan de sostenibilidad debe incluir lo siguiente:

- La identificación y las solicitudes de asistencia de todos los beneficiarios del programa.
- Un programa fuerte de educación objetiva para garantizar que el programa sea muy conocido en la comunidad.
- El mantenimiento preciso de expedientes de usos y beneficios.
- Una estrategia de presupuesto y recaudación de fondos que incluya el reemplazo de equipo.
- Actividades de recaudación de fondos de la comunidad para demostrar a las agencias de financiamiento público que son socios en lugar de proveedores solos.
- La utilización de la experiencia y del equipo existente de las agencias y de los negocios locales, incluyendo capacitación de choferes, mantenimiento de vehículos, piezas de vehículos y de equipo usados.
- Un programa de reclutamiento de voluntarios y tareas significativas y gratificantes para los voluntarios.
- La participación de la comunidad en la toma de decisiones sobre asuntos de políticas importantes.

Ayuda para idear actividades del transporte local

Hay información, asistencia técnica y recursos de financiamiento disponibles para los centros de Redes de Vecindarios que estén tratando de establecer servicios del transporte para los residentes. Algunos de estos recursos se describen a continuación.

Información y asistencia técnica

Centro Nacional de Recursos de Tránsito. CTAA proporciona tres servicios primarios a través del Centro Nacional de Recursos de Tránsito. Primero, el personal del centro ofrece información pública sobre

una gama de temas de transporte, incluyendo contactos para programas modelos, investigación y datos, y recursos de financiamiento. Segundo, el programa Peer-to-Peer del centro forma pares de organizaciones al principio para elaborar proyectos de transporte con personas y agencias que ya operan sistemas de transporte similares para contestar preguntas específicas. Además, pueden enviar a un colega para proporcionar asistencia técnica in situ. Los servicios de capacitación y consultoría están disponibles para tanto las áreas urbanas como para las rurales con el fin de ayudar en la planificación y la operación de servicios de transporte. Tercero, la organización publica Community Transportation, una revista que ofrece un caudal de información, incluyendo una guía de recursos de financiamiento, agencias y asociaciones así como un caudal de información sobre la compra de equipo de transporte. Para obtener más información, comuníquese con CTAA:

1341 G Street, NW, Tenth Floor
Washington, DC 20005
Teléfono: (800) 891-0590
Correo electrónico: resources@ctaa.org
Sitio de Internet: www.ctaa.org

Recursos financieros

Administración Federal de Tránsito (FTA) del Departamento de Transporte de Estados Unidos. La fuente de financiamiento usada más comúnmente es la FTA, la cual desembolsa generalmente su asistencia a través de departamentos de transporte estatales. A través del programa JOBLINKS, la FTA ofrece subsidios para iniciativas innovadoras de empleo de transporte. Para obtener más información, comuníquese con FTA:

400 Seventh Street, SW, TPM-10
Washington, DC 20590
Teléfono: (202) 366-4043
Sitio de Internet: www.fta.dot.gov

Community Transportation Association of America (CTAA). La asociación, a través del Community Transportation Development Fund, proporciona préstamos a bajo interés hasta por \$150,000 como puente de financiamiento para vehículos nuevos,

construcción de centros e igualación de la cantidad de financiamiento local. Para obtener más información, comuníquese con CTA:

1341 G Street, NW, Tenth Floor
Washington, DC 20005
Teléfono: (800) 891-0590
Correo electrónico: resources@ctaa.org
Sitio de Internet: www.ctaa.org

Departamento de la Vivienda y Desarrollo Urbano. Una fuente disponible localmente de fondos para actividades de tránsito, planificación, instalaciones o equipo que sirve a personas de ingresos bajos a moderados es el Community Development Block Grant Program. Estos fondos se distribuyen a ciudades (con poblaciones mayores de 50,000), condados grandes y estados. Para obtener más información, comuníquese con HUD:

451 Seventh Street, SW
Washington, DC 20410
Teléfono: (202) 708-1112
Sitio de Internet: www.hud.gov

Otros modelos prometedores de transporte

Los modelos de transporte vienen en todos tamaños. Hay programas que usan viajes compartidos, vales para taxis, pases o monedas para autobús, camionetas alquiladas, reembolso por millas recorridas, choferes voluntarios, bicicletas y carros particulares. Quizá una combinación de varios de estos sea lo mejor para satisfacer sus necesidades locales. A continuación, se describen ejemplos de programas que proporcionan transporte al trabajo que operan en el país.

Servicios Coordinados de Transporte ATAC Condado de Richland, Ohio

Dieciséis agencias privadas y públicas de servicio social reunieron sus camionetas para iniciar un servicio de transporte coordinado para los residentes de ingresos bajos, llenando las brechas y reduciendo la duplicación en el sistema de transporte existente. Cada agencia presenta su ruta estándar a un “agente” de viaje, el cual revisa todos los horarios para evitar

duplicación de viajes y horarios. A medida que se envían las solicitudes de viaje nuevas al agente, se verifican con los horarios existentes para coordinarse o ajustarse posiblemente. Incluidas con los recursos están las camionetas de todas las agencias colaboradoras, el sistema de autobuses públicos y una compañía de taxis. El sistema se usa para una amplia variedad de necesidades de transporte, incluyendo las citas médicas, las pruebas para empleo, el acceso a servicios y viajes continuos al trabajo o la escuela. Para obtener más información, comuníquese con Kathy Adams, de Richland County Regional Planning Commission al (419) 774-6396.

The Freewheels Program Colorado del Norte

Cuatro ciudades del norte de Denver han adquirido bicicletas mediante donativos y las han restaurado para volver a usarlas. Las bicicletas en buen estado después se prestan para que se usen a través de dos programas. Bajo el Business Loaner Program, los negocios solicitan bicicletas para estacionarlas en la oficina para que las usen los empleados para sus mandados, reuniones y recorridos entre la casa y el trabajo. Bajo el Bicycle Library Program, las personas pueden sacar prestadas las bicicletas para su uso personal hasta durante seis meses a la vez. Para obtener más información, comuníquese con Mark Jackson, de Transportation Department City of Fort Collins al (970) 221-6608.

El Programa Wheels for Work Condado de Anne Arundel, Maryland

Este programa del condado brinda 30 vehículos usados de bajo costo al año a 30 padres con ingresos bajos cuyo único obstáculo para trabajar sea la falta de un medio de transporte económico y confiable. El fondo común de motores del condado dona carros viejos con 80,000 millas o más a organizaciones sin fines de lucro. También se aceptan carros de donadores privados. El centro de trabajo local investiga a los clientes potenciales por si tienen multas e infracciones de tráfico, verifica el empleo y evalúa si sus ingresos son suficientes para pagar el seguro y el mantenimiento del carro. El condado ayuda pagando

el seguro durante los primeros 2 meses. El precio de compra se basa en los costos de reparación inicial (un promedio de \$500) más el título y la cuota de transferencia, los cuales se deducen del límite vitalicio de 60 meses de asistencia en efectivo del cliente. Para obtener más información, comuníquese con Janica Hicks, del Departamento de Servicios Sociales del Condado de Anne Arundel, al (401) 269-4581.

Los residentes de los centros de Redes de Vecindarios que aprovechan los servicios de transporte para los residentes y el personal de viviendas están creando activamente enlaces con otros servicios y actividades para ampliar las oportunidades para los residentes. En los centros, ya existe una gran cantidad de información sobre los métodos de proporcionar transporte a los residentes. Los centros pueden activarse para preparar enlaces de transporte. Se exhorta a los centros interesados en crear servicios nuevos de transporte o mejorar los servicios existentes a comunicarse con otros centros que tengan metas y programas similares. Existen un número de centros de Redes de Vecindarios, incluyendo centros en Alabama, Connecticut, Georgia, Kansas, Louisiana, Maine, Massachusetts, Missouri, Texas, Virginia y Virginia del Oeste que han tomado medidas para establecer enlaces a los servicios y eventos. Pocos en la actualidad ofrecen transporte al lugar de trabajo, aunque los centros de Alabama y Virginia del Oeste están en proceso de crear servicios de transporte al trabajo. Los centros en California, Colorado, Hawái y Nevada tienen programas de transporte o están asociados con proveedores públicos o privados de transporte.

A continuación, se encuentran algunos de ejemplos de centros de Redes de Vecindarios que proporcionan servicios de transporte a los residentes:

**Anna Dupree Neighborhood Networks Center
Anna Dupree Terrace Apartments
Houston, Texas**

Una camioneta (tipo van) propiedad del complejo de 151 unidades proporciona a los residentes transporte en viajes programados para ir de compras, a eventos de la comunidad y a clases, sin costo para los residentes. Para obtener más información, comuníquese con Maxine Blakes al (713) 733-9570.

**Kansas City Combined Transportation
Kansas City, Missouri**

Seis viviendas asistidas por HUD y la Autoridad de la Vivienda de la Ciudad de Kansas combinaron recursos para proporcionar transporte a servicios y actividades para los jóvenes y las personas mayores que viven en un área de 15 manzanas con más de 1,000 unidades de apartamentos subsidiados. La autoridad de la vivienda compartió sus camionetas y las viviendas asistidas por HUD compartieron el servicio de autobús obtenido a través de fondos de subsidios para la eliminación de drogas para llevar a los jóvenes a eventos de 4-H, actividades deportivas y campamentos de liderazgo para jóvenes y a las personas mayores a los servicios dentro del área metropolitana. Para obtener más información, comuníquese con Kellie Svoboda al (865) 545-4400.

Apéndice F:

Programas de muestra para personas mayores

Beneficios de los programas intergeneracionales

Los programas intergeneracionales son actividades que aumentan la cooperación, la interacción y el intercambio entre varias generaciones. Estos programas ayudan a:

- Aumentar la conciencia pública en la comunidad sobre los asuntos que afectan a los jóvenes y las personas mayores.
- Fomentar el aprecio por la herencia cultural, sus tradiciones e historias.
- Aplicar los aspectos fuertes de una generación para satisfacer las necesidades de otra.

La manera como dos centros de Redes de Vecindarios están usando los programas intergeneracionales

El programa intergeneracional de Union Manor nació a raíz de dos motivos:

- El deseo de los maestros locales de dar a los estudiantes la oportunidad de forjar conexiones con personas mayores.
- El deseo de los administradores de las viviendas de ayudar a aumentar las actividades para las personas mayores.

El programa fomenta el aprendizaje permanente entre personas mayores y estudiantes, y les ayuda a forjar relaciones importantes que posiblemente no tengan en sus propias familias. Casi un 75 por ciento de los estudiantes carecía de abuelos en vida o sus abuelos residían lejos de Portland. Del mismo modo, las personas mayores no tenían nietos o sus nietos vivían muy lejos de ellos.

Historia del programa

En 1998, el coordinador de servicios para los residentes de Kirkland Union Manor estaba buscando oportunidades para que participaran las personas mayores que se mantenían aislados en sus apartamentos. Kirkland Union Manor es una vivienda asistida por HUD y hogar para 320 personas mayores y se enorgullece de ser un centro activo de Redes de Vecindarios. Al mismo tiempo, dos maestros de Catlin Gabel, una escuela privada de Portland, estaban preparando un proyecto intergeneracional para ayudar a ampliar las habilidades de redacción e interacción social de sus estudiantes del cuarto grado mediante actividades de aprendizaje interactivo con adultos de edad madura. Los dos maestros de la escuela se comunicaron con Kirkland Union Manor para investigar las posibles oportunidades de conectar a los estudiantes con personas mayores. A medida que los objetivos de los maestros y del coordinador de servicios para los residentes concordaban, comenzaron a planificar un programa para que los estudiantes y los residentes aprendieran unos de otros a través de las actividades educativas.

Los maestros de Catlin Gabel decidieron que los 45 estudiantes de cuarto grado participarían en el programa como parte de sus actividades escolares. El coordinador de servicios para residentes de Kirkland Union Manor y su propiedad hermana Marshall Union Manor reclutó a personas mayores como voluntarios para participar mensualmente en actividades educativas con los estudiantes.

Durante una de las reuniones mensuales de la junta de residentes, el coordinador de servicios para residentes les explicó el programa a los residentes de ambas viviendas y solicitó voluntarios. Un total de 45 personas mayores se ofrecieron como voluntarios para participar en el programa intergeneracional.

El coordinador de servicios para residentes y los maestros entonces se reunieron para asignar a cada estudiante a una de las personas mayores para fomentar el desarrollo de una relación personal. El coordinador y los maestros asignaron residentes a los estudiantes según sus intereses, pasatiempos, personalidades y niveles de energía.

Antes de la primera visita, los maestros prepararon a sus estudiantes preguntándoles qué deseaban aprender de la persona a quien se les asignaría. Además, los estudiantes prepararon sus autobiografías para ayudar a las personas mayores a conocerlos mejor.

Una vez al mes, durante el año escolar, los estudiantes de Catlin Gabel viajaron en el autobús escolar con sus dos maestros y padres a las viviendas de Union Manor para participar en actividades estructuradas, las cuales típicamente duraban 1 ½ horas aproximadamente. Aunque la mayoría de las actividades se celebraron en los salones comunitarios de las viviendas, algunos eventos se celebraron en la escuela. A menudo, los estudiantes y las personas mayores se mantuvieron en contacto fuera de las sesiones programadas a través de correo electrónico, llamadas y visitas a los hogares de los estudiantes.

El programa intergeneracional comenzó cuando los estudiantes elaboraron la biografía de las personas mayores, una actividad que continuó a través de todo el año. Los estudiantes prepararon preguntas para entrevistar a los residentes sobre sus vidas. Los residentes respondieron a las entrevistas compartiendo las historias de sus vidas y describiendo los intereses que compartían con los estudiantes. Los estudiantes a su vez usaron esta información para escribir historias ilustradas con fotografías que habían tomado de los residentes. Encuadraron las biografías y se las presentaron a sus amigos de edad mayor al final del año escolar. La actividad proporcionó a los estudiantes un sentido de herencia y les ofreció a las personas mayores la oportunidad de compartir información sobre cómo era la vida y lo mucho que ha cambiado desde que ellos estaban en el cuarto grado.

Los residentes usaron parte del tiempo de sus reuniones mensuales para explorar los pasatiempos que tenían en común. Por ejemplo, un participante de edad mayor llevó a su estudiante compañero al jardín de la comunidad local para hablar de cuánto ambos aman la jardinería. La familia de otro estudiante invitó a su compañero de edad mayor a asistir a un partido de baloncesto del equipo Portland Trail Blazers con la familia.

La participación de los padres ha ayudado a ampliar la magnitud de las actividades. Los padres sirven de acompañantes durante las visitas semanales y planifican eventos especiales. Durante las festividades de invierno, 23 padres organizaron una cena en Catlin Gabel seguida de una obra musical que los estudiantes habían preparado para los residentes. Un autobús escolar llevó a las personas mayores a Catlin Gabel para ver la obra musical.

Kirkland Union Manor tiene un historial de programas intergeneracionales. Dos años antes de su asociación con Catlin Gabel, un maestro de Marshall High School en Portland se comunicó con el administrador de Kirkland Union Manor para preparar una clase de habilidades básicas de computación para personas mayores enseñada por estudiantes del primero y segundo año de preparatoria (high school) en Marshall High. El administrador de las viviendas llevó a los participantes al laboratorio de computación de la escuela en el microbús de los residentes. Muchos de los estudiantes continuaron sus amistades con las personas mayores después de concluir la clase visitando Kirkland Union Manor y participando en actividades informales en la sala de recreación de la comunidad, como juegos de billar.

Problemas resueltos

El programa amplió las oportunidades interactivas para las personas mayores en las viviendas de Portland y creó relaciones entre generaciones. Muchos residentes habían adoptado hábitos diarios con pocas actividades y un contacto personal mínimo, contribuyendo así al deterioro mental y de su salud física. El programa intergeneracional ofreció a las personas mayores la oportunidad de ampliar sus

actividades y contactos personales a medida que enseñaban y aprendían de los estudiantes.

El programa ayudó a los niños y a las personas mayores a sentirse cómodos hablando sobre asuntos relacionados con discapacidades. Las sillas motorizadas y sillas de ruedas de los residentes fascinaron a los estudiantes. A medida que las personas mayores describieron sus experiencias durante las reuniones mensuales, los estudiantes aprendieron que muchas personas con impedimentos físicos continúan teniendo estilos de vida activos. Algunos residentes permitieron que los estudiantes usaran sus sillas motorizadas. Una persona mayor permitió que un estudiante usara el dispositivo mecánico que la traslada de su silla de ruedas a la cama.

Retos del programa

El programa intergeneracional en las viviendas Union Manor fue preparado con recursos mínimos. Los coordinadores enfrentaron varios retos para animar a las personas mayores a participar en algo nuevo y para obtener la aprobación de las instituciones educativas. A continuación, se indican algunos de los retos y sugerencias para ayudar a vencerlos.

Aprobaciones del sistema educativo

La participación de estudiantes en un programa nuevo que funciona fuera de los predios escolares requiere de la aprobación tanto del sistema escolar como de los padres. Los administradores de programas nuevos deben hacer preparativos para el tiempo que tardará la aprobación y deben colaborar estrechamente con los maestros mientras exhortan a los padres a participar en el programa. La escuela Catlin Gable requirió un plan de supervisión con un número suficiente de personal y padres ya que los niños viajarían a una residencia privada. El compromiso de los dos maestros y de los padres voluntarios que accedieron a acompañar a los niños a las residencias de las personas mayores ayudó a vencer las dudas de la administración escolar.

Programa estructurado o programa espontáneo

El programa Catlin Gable/Union Manor incluyó tanto tiempo estructurado como tiempo libre para que los estudiantes participaran en actividades individuales con las personas mayores. Un programa anterior de actividades entre estudiantes de escuela secundaria y personas mayores no incluyó tiempo libre para que las personas mayores y los estudiantes pudieran conocerse mejor. Por lo tanto, los participantes no desarrollaron amistades tan estrechas en este programa demasiado estructurado.

Cómo abordar las rutinas de las personas mayores

Es posible que las personas mayores que han adoptado rutinas diarias estrictas eviten cualquier cambio que pueda interrumpir sus hábitos. Muchos de ellos preferirían mantener una rutina satisfactoria que arriesgarse a fracasar al intentar algo nuevo. El personal de Union Manor venció este temor al desarrollar un programa con algo de estructura que proporcionó una nueva rutina y permitió que los estudiantes y las personas mayores avanzaran a su propio paso en proyectos como la biografía de las personas mayores.

Continuidad

Ya que el programa intergeneracional depende de la relación entre el par de estudiante y persona mayor, las personas mayores o los estudiantes que no pueden participar con regularidad en el programa o que se salen del programa a la mitad limitan las oportunidades para su compañero. Para evitar los problemas de continuidad, el personal de Kirkland Union Manor identificó a residentes adicionales que pudieran servir de sustitutos cuando fuera necesario.

Mala combinación de un par de estudiante y persona mayor

La combinación al azar de personas mayores y estudiantes puede causar conflictos de personalidad. Para ayudar a vencer este obstáculo, el personal de Union Manor y los maestros de Catlin Gable estudiaron los intereses de los residentes y de los estudiantes y

planificaron a las parejas detenidamente. Los coordinadores que no estén familiarizados con los intereses de los participantes pueden contemplar entrevistar a los participantes sobre sus preferencias.

Lecciones aprendidas

El programa intergeneracional de Union Manor ofreció varias lecciones que pueden beneficiar a los centros de Redes de Vecindarios mientras planifican programas similares con personas mayores y jóvenes. A continuación, se presentan lecciones clave que pueden ayudar a los centros a elaborar programas intergeneracionales.

La perseverancia sí cuenta

Fue importante programar una hora y un lugar regulares para el programa. En Kirkland Union Manor, esta regularidad proporcionó a las personas mayores participantes una rutina nueva que les hizo fácil recordar cuándo y a dónde ir. La hora y el lugar regulares también permitieron que los maestros de Catlin Gabel programaran el tiempo de los estudiantes y ayudaran a prepararlos para el tiempo que pasarían con las personas mayores.

Debe prestarse una consideración detenida al coordinar las parejas

El personal de Kirkland Union Manor se reunió con los maestros de Catlin Gabel para coordinar a una persona mayor con un estudiante. Esto ayudó a establecer relaciones personales entre los estudiantes y las personas mayores. La combinación basada en los intereses mutuos fue vital para el éxito de este programa.

Planificar una actividad específica o tema para cada visita

Esto provee a los participantes un proyecto en el cual colaborar y la oportunidad de forjar una relación en torno a un proyecto o actividad en común. El coordinador de servicios para residentes de Kirkland Manor llevó a cabo sesiones educativas que incluyeron una visita de un veterinario para hablar sobre la vinculación entre animales y adultos de edad madura con impedimentos físicos. Los estudiantes entrevistaron

y fotografiaron a las personas mayores durante un proyecto continuo de redacción de la biografía de las personas mayores.

Comenzar con una actividad para romper el hielo

Esto permite que los participantes compartan información sobre sí mismos y que la obtengan de otras personas. Durante la primera sesión en Marshall Union Manor, los estudiantes llevaron artículos que les interesaban, como un libro sobre caballos o hablaron de sus intereses con las personas mayores. Del mismo modo, las personas mayores llegaron a conocer a los estudiantes mientras hablaban de sus pasatiempos.

Publicación de los resultados

Las historias de éxito y fotografías publicadas en el periódico local ayudaron a captar la atención de la comunidad y motivaron a otras personas mayores y a los estudiantes a participar.

Muestras de otros programas para personas mayores

Otros centros de Redes de Vecindarios también sirven como buenos recursos para los que están preparando o ampliando programas de servicios sociales para personas mayores. Algunos programas sencillamente ofrecieron clases de computación para personas mayores, mientras que otros dependieron de las personas mayores para desempeñar papeles de dirección y elaborar programas, como el programa “I’m OK” (Estoy bien) en el estado de Washington, mediante el cual los residentes verifican sistemáticamente para asegurarse de que sus vecinos lleguen a casa sanos y salvos. Aunque los programas varían, todos se esmeran por abordar las necesidades de las personas mayores y permitirles contribuir a sus comunidades.

Se exhorta a los centros de Redes de Vecindarios a comunicarse con otros centros que estén realizando programas similares, como los que se indican a continuación, para compartir sus experiencias y comparar notas. Los centros que estén elaborando

programas nuevos pueden usar los siguientes como recursos para aprender a iniciar y a edificar un programa de servicios sociales para personas mayores.

**Centro de Redes de Vecindarios
Westgate Terrace
Longview, Washington**

El Centro de Redes de Vecindarios en Westgate Terrace presta servicios a las 101 unidades residenciales de Westgate Terrace Apartments y a las 52 unidades de Parkland Terrace Apartments ubicadas al lado opuesto de la calle. Muchas de las personas mayores están activas en las siguientes actividades:

- Clases de computación de 5 horas al día con instructores voluntarios del centro educativo Lower Columbia College. Los participantes del centro pueden practicar lo que aprenden durante sesiones de laboratorio de computación.
- Publicación de un boletín de noticias mensual para todos los residentes. Ellos incluyen investigar, escribir y diseñar artículos sobre eventos especiales y actividades de los residentes.

Participación en programas de seguridad personal y en el edificio. Los residentes pusieron en práctica un programa de vigilancia de incendios y un sistema "I'm OK" (Estoy bien), mediante el cual cada persona se encarga de verificar diariamente a otra y los residentes colocan calcomanías en sus puertas para alertar a los demás que llegaron sanos a casa por la noche.

Para obtener más información sobre los programas para personas mayores del Centro de Redes de Vecindarios Westgate Terrace, comuníquese con Phyllis Adams al (360) 425-0590.

**Centro de Redes de Vecindarios
Lakeland Wesley Village
Benton, Kentucky**

Los 200 residentes de edad madura de Lakeland Wesley Village pueden ejercitarse sus mentes, sus cuerpos y su creatividad a través de programas que incluyen

desde clases de computación hasta obras musicales. Las actividades del centro incluyen:

- **Programa de bienestar.** La compañía administradora financia un programa de bienestar que aborda las necesidades físicas, espirituales, emocionales y psicológicas de los residentes de edad madura. Los servicios del programa incluyen programas diarios de ejercicio, servicio de ama de llaves, recordatorios de tomar medicamentos y el programa "Alert and Alive Drive" (Conductores alertas y vivos). Una asociación con la universidad Murray State University proporcionó un programa de ejercicios en vídeo a través de prácticas para estudiantes. El programa de bienestar incluye una variedad de actividades sociales todas las semanas, entre ellas café y donas los viernes, noche de películas, noche de juegos, bailes y eventos especiales.
- **Asociación de residentes.** Las personas mayores participan como voluntarios en la Junta de la Asociación de Residentes integrada por 33 por ciento de los residentes de Lakeland Wesley Village. La asociación establece y cambia los estatutos de la comunidad, coordina actividades de recaudación de fondos como ventas de artículos de repostería y organiza los bazares navideños. La asociación también planifica actividades festivas, entre ellas cenas y hace arreglos para actividades artesanales, paseos, entretenimiento y otras. Las asociaciones con iglesias locales y tropas de niños exploradores proveen actividades sociales adicionales.

Para obtener más información sobre los programas para personas mayores del Centro de Redes de Vecindarios Lakeland Wesley Village, comuníquese con Sharon Taylor al (270) 354-8888.

Apéndice G: Muestras de programas para la juventud

Magic Johnson Inventor Center en Ujima Village Los Angeles, California

El programa Youth Literacy Connection del centro Magic Johnson Inventor ofreció ayuda para las tareas escolares y tutoría a aproximadamente 55 estudiantes de 5 a 17 años de edad. El programa de actividades después de horas escolares se realizó cuatro días a la semana y atrajo diariamente a 30 jovencitos y niños.

Para exhortar la participación de los estudiantes, el programa ofreció incentivos, tales como la participación en las actividades recreativas del centro, incluyendo deportes y paseos. Tres miembros del personal recibieron ayuda de algunos de los estudiantes más grandes y las personas mayores voluntarias para proporcionar tutoría. Como resultado de la tutoría, un niño de primer grado aumentó su nivel de lectura dos grados y adquirió confianza para leer en voz alta al grupo de lectura.

El centro Magic Johnson Inventor cuenta con 20 computadoras de vanguardia, así como servidores, impresoras y otros accesorios, donados por la Fundación Magic Johnson y el programa HP Philanthropy y HP Multi-Cultural Marketing. El centro integra tecnología y educación con el uso del software de aprendizaje PLATO®. Este software ofrece cursos de temas académicos, así como habilidades para la vida y preparación laboral.

Los estudiantes mayores usaron PLATO® para prepararse para las pruebas estandarizadas, tales como los exámenes SAT o ACT o el GED. Los estudiantes de secundaria (junior high) y preparatoria (high school) que participaron en el programa Youth Literacy Connection recibieron información sobre cómo solicitar admisión a la universidad. Los estudiantes de preparatoria (high school) visitaron

las universidades locales y los centros educativos y asistieron a ferias universitarias. Para obtener más información sobre los programas juveniles que ofrece el Centro Magic Johnson, comuníquese con Merle Nobles al (323) 564-0136 o por correo electrónico a: merle.nobles@lacdc.org.

We Care Center at Friendship Village Virginia Beach, Virginia

El centro We Care Center at Friendship Village realmente conoce el valor de los socios, tales como HOPE for Kids. Para una fiesta navideña en el We Care Center, los voluntarios de HOPE for Kids llevaron más de 200 regalos para garantizar que cada niño se fuera a su casa con uno. En otro gesto de generosidad, los voluntarios de HOPE for Kids ayudaron a arreglar la propiedad y a pintar el centro. Cuando fue hora de que los niños volvieran a la escuela, los voluntarios de HOPE for Kids proporcionaron más de \$700 en suministros escolares para que los niños estuvieran preparados para aprender.

Inicialmente, HOPE for Kids ayudaron a los padres a inscribir a los niños en el Programa Estatal de Seguro Médico para Niños (CHIP), una iniciativa federal para proporcionar cobertura médica a los niños de los trabajadores pobres. Pero de acuerdo con Saulo Ortiz, el coordinador del centro, “Ahora ofrecen todo lo que necesitamos”.

El centro depende de una variedad de asociaciones para sostener sus actividades. Los socios han incluido Virginia Beach Community Foundation, la cual fundó un programa de cuidado infantil, el FBI, el cual proporcionó personal voluntario que enseñó clases de computación y preparación laboral, y la estación local de televisión, WHRO, la cual proporcionó asistencia técnica.

La asociación con HOPE for Kids es única para este centro porque comenzó a nivel nacional entre la organización de difusión y Redes de Vecindarios. Las asociaciones nacionales las establecen las Redes de Vecindarios con organizaciones que tienen afiliadas locales, como medio para llegar a los residentes que usan sus centros locales de Redes de Vecindarios para los programas y servicios esenciales. Para obtener más información sobre los programas juveniles en el centro We Care Center at Friendship Village, comuníquese con Lemont Timmons al (757) 428-9325 o por correo electrónico a: eastimmons@aol.com.

Centro de Redes de Vecindarios

Shawnee Gardens Louisville, Kentucky

No sólo están aprendiendo los niños del Centro de Redes de Vecindarios Shawnee Gardens sobre computación, sino que están conociendo a sus contrapartes de Sudáfrica. El programa de intercambio de correspondencia sudafricano del centro Shawnee Gardens permitió a los niños aprender sobre su herencia africana. El centro formó asociaciones con el sistema escolar y con una iglesia de Sudáfrica, y 20 de los niños del centro formaron parejas con niños que vivían en Sudáfrica.

Los niños enviaron mensajes electrónicos entre sí cada tercer día hablando, entre otras cosas, de sus países respectivos, sus vidas e intereses. El programa permitió a los niños del centro, que tienen de 6 a 17 años de edad, obtener créditos adicionales para su trabajo académico. Para obtener más información sobre los programas juveniles del Centro de Redes de Vecindarios Shawnee Gardens, comuníquese con Clifford Turner al (502) 774-8909 o por correo electrónico a: cturner1@usa.net.

Otros ejemplos

El Pelham Network Center en Framingham, Massachusetts, forjó una relación con las agencias locales de policía para apoyar los programas juveniles a la vez que enfatizaban y transmitían el mensaje contra el uso de drogas y violencia. El subsidio Drug Elimination Grant puede financiar dicha actividad y una ciudad o un condado podría tener fondos de vigilancia de la comunidad que podrían accederse también. Para la Semana de Redes de Vecindarios de 2006, el centro Pelham Network Center trabajó con la policía local para realizar una fiesta de Noche Nacional al Exterior. Al evento, asistieron más de 300 personas.

El personal del Centro de Redes de Vecindarios The Grove en Greeley, Colorado, creó una aventura de Internet de actividades después de horas escolares llamada "Correteando en la selva tropical". El personal estableció cuatro días de actividades relacionadas en páginas de Internet, con hojas de trabajo para guiar a los niños a reunir información acerca de distintos países, culturas y animales, para participar en juegos, dibujar y pintar, y mantener un registro de sus aventuras. El personal del centro proporcionó enlaces a sitios de Internet y juegos adecuados para grupos de distintas edades, una simulación de "ecoturismo" y un libro para colorear. Los niños que comenzaron obtuvieron tarjetas de identificación con fotografía de "Exploradores de la Selva Tropical", y los que terminaron el programa –lo cual casi todos lograron– recibieron camisetas diseñadas por ellos mismos. (Vea www.islandgrove.org/aftintro.html.)

El Centro de Redes de Vecindarios The Grove lanzará el Programa Juvenil Kaleidoscope en el otoño de 2006. El programa de actividades después de horas escolares operado por voluntarios, ofrece ayuda con la tarea escolar y actividades para fortalecer habilidades.

Apéndice H: Listas de verificación de las habilidades para leer y escribir

Los instructores pueden usar estas listas de verificación en charlas informales para determinar el nivel de destreza aproximado de los adultos que aprenden a leer y a escribir. Estas listas de verificación no tienen la finalidad de ser herramientas de evaluación. El instructor debe iniciar la charla preguntándole al participante adulto cómo usa la lectura y la escritura en su vida diaria. Los consejos resaltados con puntos gruesos bajo cada lista de verificación de habilidades se pueden usar para ayudar a iniciar charlas.

La lectura y la escritura se presentan en cuadros distintos porque los adultos a menudo leen mejor de lo que escriben. Es posible que se sientan confiados leyendo periódicos, pero están en las etapas de principiante en escritura.

Lista de verificación del nivel de lectura

La habilidad de lectura no se ve determinada únicamente por lo que lee la gente, sino por cómo usa la gente lo que lee en su vida diaria.

Nivel I

El estudiante adulto de lectura puede reconocer apenas algunas palabras, nombres y símbolos, incluyendo la identificación de su propio nombre y dirección en un sobre, y leer los nombres de familiares en tarjetas postales.

Actividades de lectura para principiantes

El instructor debe hacer que el estudiante adulto complete las siguientes actividades:

- Crear una tarjeta postal.
- Usar un procesador de palabras para redactar una lista de palabras nuevas alineadas al centro de

la página, con tamaños de letra agrandados o la característica de puntos gruesos o enumeración automática. El estudiante adulto debe imprimir la lista para repasarla en casa.

Nivel II

El principiante en lectura a menudo usa la lectura únicamente para resolver necesidades inmediatas de información, como el uso de un monitor electrónico para encontrar la puerta de llegada de un vuelo comparando las letras en una nota, comparando un cupón con un artículo en el estante, o encontrando el precio en el folleto de una tienda o el monto pagadero de una factura de servicios públicos.

Actividades de lectura para principiantes

El instructor debe hacer que el estudiante adulto complete las siguientes actividades:

- Usar un procesador de palabras para practicar la lectura con experiencias del idioma.
- Crear tarjetas, hojas informativas y banderolas.
- Organizar nombres y direcciones en una base de datos.
- Usar un procesador de palabras para escribir, imprimir y practicar la lectura de experiencias con el idioma y llevar la tarea impresa a casa para volver a leerla.

Nivel III

El lector adulto puede leer textos sencillos, con distintos resultados, para encontrar información o seguir instrucciones. Puede leer una orden de compra para servir en un jurado, instrucciones preparadas, un menú, rótulos de carretera, interpretar itinerarios de trenes y de autobuses y usar un cajero automático (ATM).

Actividades de lectura para principiantes

El instructor debe hacer que el estudiante adulto complete las siguientes actividades:

- Crear tarjetas, hojas informativas y banderolas. Si el estudiante adulto trabaja por su cuenta, puede ayudarlo a crear folletos comerciales.
- Aprender a leer información de una tabla al organizar nombres y direcciones, una colección de CD, libros u otro tema de interés en una base de datos.
- Encontrar sitios de Internet de interés y escribir sobre la experiencia de usar un procesador de palabras.
- Usar el procesador de palabras para escribir una receta y usar números y puntos gruesos para organizarla.
- Usar Internet para encontrar un sitio de noticias que tenga audio y escuchar un informe que también se despliegue en pantalla. Luego, pida al estudiante adulto que escriba sobre la experiencia de usar un procesador de palabras.
- Encontrar una fotografía de una persona famosa o el mapa de un lugar en un programa de CD-ROM y escribir al respecto.

Nivel IV

El estudiante adulto se siente cómodo leyendo, pero necesita mejorar sus habilidades para tomar pruebas. El adulto lee diarios y el correo en casa, y memorandos e instrucciones en el trabajo. El adulto también lee a sus hijos en voz alta en casa.

Actividades de lectura para principiantes

El instructor debe hacer que el estudiante adulto complete las siguientes actividades:

- Usar enciclopedias en CD-ROM para investigar información para preparar informes cortos.
- Encontrar información en Internet sobre un pasatiempo o programa de televisión favorito, o investigar información sobre un examen futuro u oportunidad de empleo disponible.

- Adquirir la habilidad de leer y usar las barras de menú, los menús desplegables y los casilleros de texto de las herramientas de productividad creando aplicaciones como una base de datos de direcciones personales, una hoja de cálculo de gastos o una carta y currículum vitae para solicitar empleo.

Lista de verificación del nivel de escritura

Nivel I

El estudiante adulto limita su escritura a llenar su nombre y dirección en formularios o firmar tarjetas postales.

Actividades de escritura para principiantes

El instructor debe hacer que el estudiante adulto complete las siguientes actividades:

- Agregar una o dos oraciones a un cuento de experiencia con el idioma.
- Crear una tarjeta postal o membrete.

Nivel II

Mediante la conversación, el instructor se entera de que el estudiante adulto usa un grupo limitado de palabras para satisfacer necesidades, como llenar un giro postal, apuntar artículos al ir de compras o mantener información en un calendario u agenda.

Actividades de escritura para principiantes

El instructor debe hacer que el estudiante adulto complete las siguientes actividades:

- Escribir narraciones cortas sobre sí mismo, sus metas, los miembros de sus familias o los eventos importantes usando un procesador de palabras. Luego añadir gráficos o escanear una fotografía en el documento.
- Crear una tarjeta postal, calendario o membrete.
- Organizar palabras de vocabulario en una base de datos.

- Crear listas resaltadas con puntos gruesos o enumeradas.

Nivel III

El estudiante adulto puede escribir pensamientos completos y tiene suficiente confianza para participar en comunicaciones escritas con otras personas, incluyendo el apuntar notas de recordatorio para sí mismo, escribir notas al maestro de un hijo o escribir cartas a familiares.

Actividades de escritura para principiantes

El instructor debe hacer que el estudiante adulto complete las siguientes actividades:

- Escribir narraciones sobre sí mismo, sus metas, los miembros de sus familias o los eventos importantes usando un procesador de palabras. Luego añadir gráficos o escanear fotografías en el documento.
- Crear una tarjeta postal, calendario o membrete.
- Encontrar un mapa o fotografía en un CD-ROM y añadirlo al documento procesado.
- Usar enciclopedias en CD-ROM para escribir un informe corto sobre algún evento u héroe.
- Enviar un mensaje de correo electrónico a un amigo cibernético.
- Usar un programa de charla en línea.

Nivel IV

El estudiante adulto usa la escritura para pensar y comunicarse, y está listo para concentrarse en aprobar o pasar una prueba de admisión o mejorar sus habilidades de escritura en el trabajo. Puede llenar una solicitud de empleo puntualmente, escribir cartas de negocios como solicitudes de información o quejas, y llevar un diario.

Actividades de escritura para principiantes

El instructor debe hacer que el estudiante adulto complete las siguientes actividades:

- Crear una carta de negocios usando un procesador de palabras con tabulación y márgenes.
- Crear un currículum vitae usando un procesador de palabras con características de tipo de letra, puntos gruesos y márgenes.
- Escribir narraciones cortas sobre sí mismo, sus metas, miembros de sus familias o eventos importantes usando un procesador de palabras y añadiéndole gráficos o fotografías escaneadas.
- Crear un boletín informativo sobre algún tema de interés como eventos en el centro tecnológico o alguna noticia.
- Usar una hoja de cálculo para elaborar un presupuesto.

Apéndice I: Muestras de actas constitutivas, estatutos y declaraciones de la misión

Muestras de actas constitutivas

ACTA CONSTITUTIVA de SU ORGANIZACIÓN, INC.

PARA: COMISIÓN ESTATAL DE SOCIEDADES:

La persona física suscrita de 21 años de edad o mayor, actuando como otorgante, adopta la siguiente Acta Constitutiva de conformidad con la Ley Estatal de Sociedades sin Acciones:

PRIMERO: El nombre de la sociedad es NOMBRE, INC.

SEGUNDO: El período de duración es perpetuo.

TERCERO: La sociedad está organizada y se operará única y exclusivamente para fines benéficos y educativos dentro del significado de la Sección 501(c)(3) del Código de Rentas Internas. (Todas las referencias hechas a secciones de estos artículos se refieren al Código de Rentas Internas de 1986 según se enmendó o a secciones comparables de leyes subsiguientes de rentas internas.) Específicamente, la sociedad está organizada para XXXXXXXXXX. En conformidad con estos fines, deberá tener el poder de llevar a cabo cualquier negocio u otra actividad que pueda realizar legalmente cualquier sociedad organizada bajo la Ley de SU ESTADO de Sociedades sin Acciones, estén o no relacionadas con los fines antes citados, y para hacer todas las cosas necesarias, adecuadas y que consistan en mantener la clasificación sin fines de lucro bajo la Sección 501(c)(3).

CUARTO: La sociedad podría tener una o más clases de miembros, las calificaciones y los derechos, incluyendo el derecho de voto, los cuales deberán designarse en los estatutos.

QUINTO: El agente inscrito es NOMBRE, quien es residente del estado de ESTADO y un director de la sociedad, y la dirección de la oficina inicialmente inscrita es DIRECCIÓN, la cual está ubicada físicamente en el condado de CONDADO.

SEXTO: El número de directores que constituyen la Junta Directiva inicial es NÚMERO, y los nombres y direcciones, incluyendo el número de la calle, de las personas que fungirán como directores hasta la primera reunión anual, o hasta que se elija y califique a sus sucesores, son:

INSERTE LOS NOMBRES Y LAS DIRECCIONES DE LOS MIEMBROS INICIALES DE LA JUNTA

Los miembros de la Junta Directiva deberán ser aquellas personas que se elijan, de vez en cuando, en conformidad con los estatutos. Los directores deberán elegir a sus sucesores.

SÉPTIMO: Los asuntos internos de la sociedad deberán estar regulados por la Junta Directiva según se describe en los estatutos. Al momento de la disolución de la sociedad, sus activos deberán disponerse exclusivamente para los fines

de la sociedad o distribuidos a organizaciones organizadas y operadas exclusivamente para fines benéficos las cuales deberán, en ese tiempo, calificar como organizaciones sin fines de lucro bajo la sección 501(c)(3).

OCTAVO: Ninguna parte de las ganancias netas de la sociedad deberá redundar en beneficio de, ni distribuirse, a ningún director, empleado ni a otra persona, asociación, patrimonio, fideicomiso ni sociedad que tenga un interés personal o privado en la sociedad. La compensación por los servicios rendidos en forma real y el reembolso por gastos incurridos en forma real para atender los asuntos de esta sociedad deberán estar limitados a cantidades razonables. Ninguna cantidad considerable de las actividades de la sociedad deberá llevarse a cabo para propaganda o intentos de otro tipo para influenciar la legislación, y esta sociedad no deberá intervenir en (incluyendo la publicación o distribución de declaraciones) ninguna campaña política a nombre de un candidato a un puesto público ni en contra del mismo. Sin perjuicio de lo dispuesto de esta acta o de cualquier estatuto adoptado bajo el mismo, esta sociedad no deberá tomar ninguna medida que no esté permitida por las leyes que correspondan entonces a esta sociedad.

NOVENO: El nombre y la dirección, incluyendo la calle y el número, del fundador es:

NOMBRE
DIRECCIÓN

EN FE DE LO CUAL, estampo mi firma y sello con fecha de _____ de _____ de 200X.

Por: NOMBRE, Fundador

Estatutos de muestra

ESTATUTOS DE _____

ARTÍCULO I – NOMBRE, FINALIDAD

Sección 1: El nombre de la organización deberá ser _____

Sección 2: El _____ está organizado exclusivamente para fines benéficos y educativos, más específicamente, para _____.

ARTÍCULO II – AFILIACIÓN

Sección 1: La afiliación deberá consistir sólo de los miembros de la junta directiva.

ARTÍCULO III – REUNIÓN ANUAL

Sección 1: Reunión anual. La fecha de la reunión anual regular deberá establecerla la junta directiva, que es quien también deberá establecer la hora y el lugar.

Sección 2: Reuniones especiales. El presidente del comité ejecutivo deberá programar las reuniones especiales.

Sección 3: Aviso. El aviso a cada reunión deberá proporcionársele a cada miembro votante, por correo, con 10 días de anticipación a la reunión.

ARTÍCULO IV – JUNTA DIRECTIVA

Sección 1: El papel, tamaño y la compensación de los miembros de la junta. La junta es responsable de las políticas y de la dirección general del centro, y delega responsabilidad para las operaciones diarias del centro al director y a los comités. La junta deberá tener hasta _____ y no menos de _____ miembros. La junta no recibe compensaciones aparte de los gastos razonables.

Sección 2: Reuniones. La junta deberá reunirse cuando menos _____, en el lugar y a la hora acordados.

Sección 3: Elecciones de la junta. La elección de los directores nuevos o la elección de los directores actuales para un segundo término ocurrirá como el primer punto de trabajo en la reunión anual. Los directores deberán ser elegidos por mayoría de votos de los directores actuales.

Sección 4: Términos. Todos los miembros de la junta directiva deberán servir términos de _____ años pero son elegibles para reelegirse.

Sección 5: Quórum. Un quórum deberá tener una asistencia de cuando menos el _____ por ciento de los miembros de la junta directiva antes de poder llevar a cabo asuntos o para que puedan hacerse o votarse mociones.

Sección 6: Aviso. Una reunión oficial de la junta directiva requiere que cada miembro de la junta haya recibido un aviso por escrito con 2 semanas de anticipación.

Sección 7: Funcionarios y deberes. Deberá haber cinco funcionarios de la junta directiva la cual consistirá de un presidente, vicepresidente, secretario y tesorero. Sus deberes son los siguientes:

El presidente deberá convocar reuniones de la junta directiva programadas con regularidad y deberá presidir o hacer los arreglos para que otros miembros del comité ejecutivo presidan cada una de las reuniones en el orden siguiente: vicepresidente, secretario y tesorero.

El vicepresidente presidirá los comités sobre temas especiales según lo designe la junta. El secretario deberá ser responsable de mantener los expedientes de los registros de las acciones de la junta, incluyendo encargarse de levantar el acta de todas las reuniones de la junta, enviar los avisos de las reuniones, distribuir copias de las actas y del orden del día de la junta a cada miembro de la junta y verificar que se mantengan los libros oficiales.

El tesorero deberá presentar un informe en cada reunión de la junta directiva. El tesorero deberá presidir el comité financiero, ayudar en la preparación de un presupuesto, ayudar a preparar planes de recaudación de fondos, y tener disponible la información financiera para los miembros de la junta directiva y para el público.

Sección 8: Vacantes. Cuando exista una vacante en la junta directiva, el secretario deberá recibir las nominaciones para los miembros nuevos de los miembros actuales de la junta con 2 semanas de anticipación a la reunión de la junta. Estas nominaciones deberán enviarse a los miembros de la junta directiva con el anuncio regular de la reunión para que se vote durante la siguiente reunión de la junta. Estas vacantes se llenarán únicamente al final del término del miembro en particular de la junta directiva.

Sección 9: Renuncia, despido y ausencias. La renuncia a la junta directiva debe ser por escrito y debe recibirla el secretario. Se eliminará a los miembros de la junta que tengan ausencias excesivas si ocurren tres faltas sin excusa a las reuniones de la junta durante el año. Puede eliminarse a un miembro de la junta por otras razones cuando haya tres cuartos de los votos de los directores restantes.

Sección 10: Reuniones especiales. Las reuniones especiales de la junta deberán convocarse a petición del presidente o de un tercio de la junta. El secretario deberá enviar los avisos de las reuniones especiales a cada miembro de la junta con 2 semanas de anticipación.

ARTÍCULO V – COMITÉS

Sección 1: La junta puede crear comités según sea necesario, como para recaudación de fondos, vivienda, etc. El presidente de la junta nombra a todos los presidentes de los comités.

Sección 2: Los cinco funcionarios sirven como miembros de un Comité ejecutivo. Excepto por el poder de enmendar el acta constitutiva y los estatutos, el comité ejecutivo deberá tener todos los poderes y autoridad de la junta en los intervalos entre reuniones de la junta, sujeto a la dirección y el control de la junta directiva.

Sección 3: Comité financiero. El tesorero es el presidente del comité financiero, el cual incluye a otros tres miembros de la junta. El comité financiero es responsable de preparar y revisar los procesos fiscales, un plan de recaudación de fondos y un presupuesto anual con el personal y otros miembros de la junta. La junta debe aprobar el presupuesto y todos los gastos deberán ser dentro del mismo. La junta o el comité ejecutivo deben aprobar cualquier cambio importante del presupuesto. El año fiscal deberá ser el año civil. Los informes anuales tienen que presentarse a la junta mostrando los ingresos, los gastos y los ingresos pendientes. Los registros financieros de la organización son información pública y deberán estar a la disposición de los afiliados, de los miembros de la junta y del público.

ARTÍCULO VI – DISOLUCIÓN O VENTA DE LOS ACTIVOS

Se requerirá un voto de dos tercios de los afiliados para vender o hipotecar los activos de la sociedad fuera del curso regular de negocios o para disolver la sociedad. Una vez que se disuelva la sociedad, cualquier activo que quede después del pago o de la disposición de sus deudas y responsabilidades, en conformidad con los fines de la organización, deberá pagarse a organizaciones de beneficencia exentas bajo las disposiciones de la Sección 501(c)(3) del Código de Rentas Internas de Estados Unidos o las disposiciones correspondientes a la ley federal subsiguientemente promulgada. Ninguna parte de los activos netos ni las ganancias netas de la sociedad deberá redundar en beneficio ni pagarse ni distribuirse a ningún funcionario, director, miembro, empleado ni donador de la organización.

ARTÍCULO VII – ENMIENDAS

Sección 1: Estos estatutos podrán enmendarse cuando sea necesario por una mayoría de dos tercios de la Junta Directiva. Las propuestas de enmienda deben presentarse al secretario para que se envíen con los anuncios regulares de la junta.

Estos estatutos se aprobaron en la reunión de la Junta Directiva el día _____ de _____ de 200X.

Atestigua: _____.

Muestra de declaraciones y finalidades de la misión

Muestra 1

El Centro de la Comunidad XXXXXXXX es una agencia de servicios humanos 501(c)(3) que proporciona ayuda de emergencia, cuidado infantil, servicios sociales y actividades recreativas para los niños y para las familias de ingresos bajos en riesgo que viven en la zona urbana marginada de Ciudad, Estado.

La finalidad para la que se organizó esta sociedad es:

1. Para mejorar y sostener centros de Redes de Vecindarios existentes y nuevos y promover el establecimiento de nuevos centros en comunidades de xxxxxxx.
2. Para facilitar el intercambio de recursos, experiencia, preparación de programas e información entre los centros y explorar y establecer oportunidades de recaudación de fondos para programas con un énfasis en oportunidades digitales, servicios de apoyo para mejorar la vida, tecnología, capacitación, planificación profesional, cuidado infantil y de salud, habilidades de lenguaje y mejoramiento educativo, y para servir como herramienta de fortalecimiento de la comunidad en comunidades desfavorecidas.
3. Para ampliar, invertir, sostener, otorgar o desembolsar cualquier flujo de efectivo excedente que no se necesite para los fines establecidos en los párrafos a y b, para cualquier fin benéfico y educativo.
4. Para que se opere exclusivamente para fines benéficos y educativos según pueda calificar la sociedad para la clasificación de exención de impuestos federales en conformidad con la Sección 501(c)(3) del Código de Rentas Internas de 1986 según se enmiende de vez en cuando ("Código").

Muestra 2

El XXXX Council of Nonprofits (Consejo de entidades sin fines de lucro XXXX) se formó para aumentar la atención pública a las actividades sin fines de lucro, para apoyar y conducir información no partidista, actividades educativas e informativas para aumentar la atención pública de las actividades sin fines de lucro, para proporcionar investigación e información a fundaciones y a programas de otorgaciones corporativas acerca de las necesidades de las organizaciones que sirven o defienden a las personas desfavorecidas, para investigar los patrones de contribución de los programas de otorgamiento corporativo y las fundaciones, para patrocinar informes, reuniones y talleres de trabajo para entidades sin fines de lucro sobre cómo obtener contribuciones benéficas, para realizar investigación y educación acerca del financiamiento de organizaciones sin fines de lucro, para patrocinar otros servicios para fortalecer la estabilidad del sector sin fines de lucro y para educar al público sobre las necesidades de financiamiento de las organizaciones que proporcionan servicios de defensa para las personas desfavorecidas.

Muestra 3

La coalición Tenants Association Coalition of XXXX (TAC) es una organización básica de la comunidad, que sirve a familias, a adultos solteros, a personas discapacitadas y a inquilinos mayores en edificios para personas de ingresos bajos en XXXX. Buscamos unificar a los residentes, facilitar la comunicación y establecer asociaciones con otros grupos de la comunidad para compartir nuestras metas comunes. TAC se esfuerza por mejorar las condiciones de vida, conservar la vivienda económica y luchar por los derechos de los inquilinos.

TARGET:

***Herramienta educativa y guía de
recursos de asistencia técnica***

U.S. Department of Housing and Urban Development
(Departamento de la Vivienda y Desarrollo Urbano)
Oficina de Programas de Viviendas Multifamiliares
Redes de Vecindarios
451 Seventh Street SW
Washington, DC 20410

Sitio de Internet: www.NeighborhoodNetworks.org
Correo electrónico: mail@neighborhoodnetworks.org

Neighborhood Networks Information Center
(Centro de Información de Redes de Vecindarios):
(888) 312-2743
TTY: (800) 483-2209