

**Una década de  
impacto:**

**Fortaleciendo las  
organizaciones sin  
fines de lucro de  
Puerto Rico para el  
crecimiento y la  
resiliencia**

Diciembre de 2024

*Una evaluación del impacto de los esfuerzos de desarrollo de capacidades de Enterprise en organizaciones sin fines de lucro de vivienda y desarrollo comunitario en Puerto Rico desde 2014 hasta 2024.*



## Agradecimientos

Enterprise Community Partners agradece la colaboración de las entidades locales y nacionales, los socios gubernamentales, las instituciones filantrópicas y financieras y los expertos que a lo largo de los años han trabajado con nosotros para apoyar a la comunidad sin fines de lucro de Puerto Rico en su provisión de servicios y vivienda de interés social a poblaciones vulnerables y de bajos ingresos en toda la isla. Además, queremos reconocer que la creación de este informe no hubiese sido posible sin los testimonios de las organizaciones sin fines de lucro, que no solo sirvieron de base para este, sino que también brindaron sus perspectivas sinceras y compartieron sus retos y logros con nosotros. Estamos agradecidos de ser parte de esta comunidad.

## Este informe fue preparado por

### Enterprise Community Partners

#### Impacto y Evaluación

Mary Ayala, MPH, Directora Principal de Programas

Stephany De Scisciolo, Ph.D., Vicepresidenta

Amanda Davis, Directora Principal de Programas

Will McArthur, Analista de Programas

Nicole Williams, Oficial de Programas

#### Enterprise Advisors

Stephanie Leon, Asistente Administrativa

Caila Prendergast, Oficial de Programas

Michelle Rivera, Asociada del Programa

Erika Ruiz, Directora Principal

Michelle Torres, Directora de Programas

Michelle Sugden-Castillo, MSConsulta

# Índice

Resumen ejecutivo.....	4
Introducción.....	6
Sobre esta evaluación.....	7
Evolución del apoyo de Enterprise al desarrollo de capacidades.....	9
Impacto de Enterprise en el crecimiento de las HCDO.....	12
Estudio de caso: Ponce Neighborhood Housing Services.....	18
Retos persistentes.....	20
Llamado a la acción: Una línea de vida para las organizaciones sin fines de lucro de Puerto Rico.....	22
Estudio de caso: INDESOVI.....	24
Conclusión.....	26
Apéndice A: Preguntas clave de investigación.....	27
Apéndice B: Recipientes de Sección 4 (2014-2024).....	28
Apéndice C: Encuesta a las HCDO atendidas en Puerto Rico.....	29
Apéndice D: Guía semiestructurada para entrevistas exhaustivas a las HCDO.....	34
Apéndice E: Guía semiestructurada para entrevistas exhaustivas con el personal de Enterprise.....	36



## Resumen ejecutivo

En los últimos diez años, las organizaciones sin fines de lucro de vivienda y desarrollo comunitario en Puerto Rico (HCDO, por sus siglas en inglés) han progresado enormemente en la expansión de sus organizaciones, el desarrollo de resiliencia comunitaria y la resolución de problemas críticos de vivienda. Estos logros demuestran la dedicación de estas HCDO, asistidas por recursos de desarrollo de capacidades adaptados a sus necesidades y facilitados en colaboración con Enterprise Community Partners (Enterprise). Estos esfuerzos de capacitación, diseñados y ejecutados por el equipo de Asesores de Enterprise (Enterprise Advisors), incluyeron inversiones estratégicas mediante recursos financieros, asistencia técnica, formación de líderes y apoyo al desarrollo.

*“Enterprise ha estado ahí para nosotros. Desde los momentos más difíciles hasta los más gratos, recurrimos a ellos y nos escuchan.”*

- Instituto para el Desarrollo Socioeconómico y de Vivienda (INDESOVI)

### Método de evaluación

Esta evaluación, realizada por el equipo de Impacto y Evaluación (I&E) de Enterprise, examina la eficacia y el impacto de los esfuerzos de desarrollo de capacidades de Enterprise en Puerto Rico desde 2014 hasta 2024. La evaluación destaca tanto los logros de las HCDO, respaldadas por los esfuerzos de capacitación de Enterprise, como las carencias restantes, y llama a reforzar el compromiso de apoyar a las organizaciones sin fines de lucro en sus esfuerzos por satisfacer las necesidades cada vez mayores de sus comunidades. Para lograrlo, la evaluación utilizó varios métodos, incluso la revisión de documentos, entrevistas al personal, y una encuesta y entrevistas exhaustivas a las HCDO.

### Esfuerzos de desarrollo de capacidades de Enterprise

Enterprise proporcionó recursos críticos y orientación a las HCDO de Puerto Rico mediante las siguientes ayudas:

- **Subvenciones financieras a las HCDO:** Apoyó a 17 organizaciones con 52 subvenciones por un monto de más de \$2.16 millones para que las organizaciones sin fines de lucro pudieran optimizar sus operaciones y esfuerzos de recuperación ante desastres.
- **Proporcionó asistencia técnica a la medida**, incluso planificación estratégica y oportunidades educativas, para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a navegar sistemas complejos y acceder a fondos federales.
- **Implementó iniciativas de desarrollo de liderazgo**, como la Iniciativa de desarrollo de liderazgo para las organizaciones sin fines de lucro de Puerto Rico, para fortalecer la administración y sostenibilidad organizacional.
- **Brindó apoyo al desarrollo** mediante asistencia en administración financiera, redacción de propuestas de subvención y cumplimiento para ayudar a las HCDO a acceder y mantener otras fuentes de financiamiento. Se establecieron contactos con financiadores y partes interesadas clave para ampliar el acceso a recursos y redes de apoyo a fin de fomentar la respuesta a las necesidades comunitarias.

Muchas HCDO declararon usar varios programas de capacitación de Enterprise a la vez. Según respuestas a preguntas abiertas de la encuesta, todas las formas de capacitación resultaron útiles para los socios, quienes destacaron especialmente los talleres, los adiestramientos y las ayudas financieras.

## Logros de las HCDO

Con el apoyo de las capacitaciones a la medida de Enterprise, las HCDO en Puerto Rico han alcanzado metas significativas. Las HCDO han logrado:

- **Afrontar retos complejos**, como falta de fondos, desarrollo de liderazgo y técnicas de retención para establecer nuevos programas y medios de financiamiento y para fortalecer sus organizaciones.
- **Ampliar sus capacidades** reestructurando la organización y expandiendo su personal y sus programas. Por ejemplo, en el caso de Ponce Neighborhood Housing Services (Ponce NHS), crearon un nuevo departamento de vivienda de interés social, reforzando así su impacto comunitario.
- **Mejorar su preparación y respuesta ante desastres**, incluida la capacidad de obtener y utilizar recursos federales con rapidez y eficacia tras un desastre, elaborar y ejecutar planes de recuperación ante desastres y fomentar una cultura organizativa de preparación y adaptación.
- **Establecer vínculos** en los sectores de gobierno y sin fines de lucro que propician soluciones conjuntas a retos comunes y fortalecen el ecosistema de entidades sin fines de lucro en Puerto Rico.
- **Obtener fuentes de financiamiento federal** y mantener sus operaciones mediante la solicitud de subvenciones competitivas y la capacitación y el cumplimiento de requisitos en materia de subvenciones federales.

## Retos persistentes

Junto a estos logros, siguen existiendo obstáculos para que las HCDO cumplan cabalmente su misión y apoyen a las comunidades. Estos incluyen:

- Limitaciones de fondos debido a oportunidades de financiamiento cíclicas o inflexibles y escasos recursos para el desarrollo.
- Retos en la contratación y retención de personal, que incluyen dificultad de atraer jóvenes profesionales al sector sin fines de lucro en Puerto Rico y el agotamiento o falta de experiencia del personal.
- Una serie de retos adicionales, como la necesidad de mejorar la colaboración entre organizaciones sin fines de lucro, agencias gubernamentales y otras entidades; requisitos de cumplimiento complejos; obstáculos a oportunidades y recursos; y el impacto combinado de desastres naturales y vulnerabilidades en la salud pública.

## Recomendaciones para Enterprise y otras iniciativas de capacitación en Puerto Rico

- Mantener y ampliar los esfuerzos de capacitación de Enterprise en Puerto Rico.
- Desarrollar opciones de financiamiento flexibles y a largo plazo para subsanar los déficits de personal y operativos y lograr la sostenibilidad.
- Promover cambios políticos para agilizar los procesos de cumplimiento y facilitar el acceso al financiamiento.
- Reforzar las medidas de resiliencia ante desastres invirtiendo en planes exhaustivos de resiliencia y ampliando los recursos de preparación para emergencias.
- Continuar fomentando la colaboración y el aprendizaje entre pares para crear un ecosistema de vivienda más robusto y congruente.
- Brindar apoyo orientado a la retención de personal, el desarrollo profesional y la administración financiera y de subvenciones.
- Extender el apoyo tecnológico y de infraestructura a las HCDO.

Esta evaluación destaca el ingenio y el compromiso de las HCDO de Puerto Rico para enfrentar retos mientras ofrecen programas y servicios de vivienda adecuados a sus comunidades. Estos éxitos reflejan una base sólida apoyada en iniciativas de capacitación a la medida. Aún quedan retos por superar. Al abordar estas prioridades, Enterprise puede potenciar su impacto, ayudando a las organizaciones sin fines de lucro, no solo a satisfacer las necesidades cada vez mayores de la comunidad, sino también a crear un futuro más equitativo y resiliente para Puerto Rico. Los logros de la última década demuestran cómo Enterprise apoya a las HCDO en la materialización de cambios significativos, pero los retos futuros exigen compromiso e innovación constantes para garantizar un impacto duradero.





## Introducción

En Puerto Rico, las organizaciones sin fines de lucro de vivienda y desarrollo comunitario (HCDO)<sup>1</sup> han asumido funciones críticas en el apoyo a sus comunidades, especialmente después de desastres naturales y frente a los retos socioeconómicos actuales. Estas proveen servicios de vivienda de interés social, desarrollo económico y preparación para desastres, a menudo cubriendo las carencias generadas por la escasez de recursos públicos.

Enterprise ha aspirado a fortalecer estas organizaciones y su capacidad de atender las necesidades de la comunidad con diversas iniciativas de desarrollo de capacidades.

La labor e historia de Enterprise en Puerto Rico se remontan a 1967, cuando Jim Rouse, fundador de Enterprise, ofreció un discurso principal en el simposio de Lions International y la Universidad de Puerto Rico, titulado “La ciudad del futuro”. En su discurso, Rouse reiteró la necesidad de una planificación urbana meditada que favorezca el bienestar comunitario, la dignidad humana y la sostenibilidad en lugar de un desarrollo fragmentado e ineficaz. Las HCDO de todo Puerto Rico comparten esta visión y luchan por forjar comunidades resilientes y centradas en las personas, y Enterprise las apoya en esta labor.

**Financiamiento de Sección 4:** El programa de Sección 4, financiado por el Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de los EE.UU. (HUD) refuerza las capacidades y destrezas técnicas de las Corporaciones de Desarrollo Comunitario (CDC) y las Organizaciones de Desarrollo de Vivienda Comunitaria (CHDO) para implementar proyectos de desarrollo comunitario y vivienda de interés social para personas y familias de bajos ingresos (80% del AMI o menos). El objetivo de estos fondos es proporcionar estabilidad organizacional y reforzar la capacidad para ejecutar iniciativas comunitarias. Enterprise administra estos recursos públicos esenciales.

Esta evaluación ofrece más información sobre los esfuerzos transformadores de Enterprise al servicio de las HCDO en Puerto Rico, el progreso que han logrado las HCDO y los retos persistentes que estas enfrentan. También, recomienda un camino a seguir para ofrecer mayor apoyo. La evaluación se centra en las voces y experiencias vividas de las organizaciones que prestan servicios comunitarios básicos en Puerto Rico.

<sup>1</sup> El término “organizaciones sin fines de lucro de vivienda y desarrollo comunitario (HCDO)” se utiliza en este informe para agrupar una gran diversidad de organizaciones dedicadas al trabajo de vivienda de interés social y desarrollo comunitario en Puerto Rico. Aunque no todas estas organizaciones responden a las definiciones formales de HUD de Organizaciones de Desarrollo de Vivienda Comunitaria (CHDO) o de Corporaciones de Desarrollo Comunitario (CDC), todas las organizaciones financiadas con subvenciones de Sección 4 se ajustan a una de estas dos definiciones.

## Resumen de la trayectoria de Enterprise en Puerto Rico

### 2011

Enterprise, por medio de Enterprise Advisors, comienza a ofrecer subvenciones de capacitación a través de la Sección 4 del Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano (HUD) para reforzar la capacidad y las aptitudes técnicas de las organizaciones locales de vivienda y desarrollo comunitario.

### 2020

Enterprise y otros socios lanzan la Iniciativa de desarrollo de liderazgo para las organizaciones sin fines de lucro de Puerto Rico.

### 2023

Enterprise participa en el programa de Asistencia Técnica para Ciudades Damnificadas (DCTA) de HUD y brinda capacitación a municipios de Puerto Rico.

### 2001

Enterprise invierte en vivienda de interés social en Puerto Rico al desarrollar 158 unidades de vivienda bajo el programa de Créditos Contributivos para Viviendas de Ingresos Bajos (LIHTC) y capacitar las organizaciones locales de vivienda.

### 2018

Enterprise lanza la iniciativa Climate Strong Islands (CSII)<sup>2</sup> para apoyar a las HCDO en sus esfuerzos de resiliencia tras los huracanes Irma y María. Entre sus proyectos más importantes figura [\*Manténgase seguro: Una guía para el diseño de viviendas resilientes en comunidades isleñas\*](#), financiado por The NY Community Trust, National Fish and Wildlife Fund, Unidos Por Puerto Rico y fondos filantrópicos privados.

### 2021

Enterprise recibe un contrato de \$6 millones con el Departamento de la Vivienda de Puerto Rico (Vivienda) para brindar asistencia técnica a los subreceptores de Vivienda bajo CDBG-DR.

## Sobre esta evaluación

### Objetivos de la evaluación

Esta evaluación fue preparada por el equipo de I&E de Enterprise en colaboración con el personal de Enterprise Advisors asignado a Puerto Rico. El equipo de I&E de Enterprise formula evaluaciones para:

- Informar el diseño del programa mediante la identificación de resultados esperados e indicadores prospectivos
- Permitir la evaluación periódica de la ejecución del programa
- Documentar las conclusiones principales para mejorar la ejecución del programa y posibles oportunidades de expansión

Esta evaluación examina la labor de Enterprise en Puerto Rico durante la última década, de 2014 a 2024, que contempla varios desastres naturales graves y una pandemia global. Asimismo, analiza el alcance de nuestras iniciativas y su impacto en las HCDO que participaron.

Los objetivos principales de esta evaluación son:

- Identificar los tipos de apoyo al desarrollo de capacidades que brinda Enterprise en Puerto Rico.
- Evaluar la eficacia y el impacto del apoyo de Enterprise al desarrollo de capacidades en las HCDO en Puerto Rico.
- Destacar los retos actuales que las HCDO continúan enfrentando en Puerto Rico.
- Recopilar información y ofrecer recomendaciones para mejorar la resiliencia y sostenibilidad de las HCDO en Puerto Rico.

Estos objetivos surgieron de las **Preguntas clave de investigación (Apéndice A)** que se centran en evaluar las formas, el impacto y los resultados de los esfuerzos de capacitación de Enterprise, incluso cómo estas iniciativas influyeron en las capacidades organizacionales, la preparación ante desastres y el acceso a fondos federales para las HCDO en Puerto Rico. Las preguntas también examinaron el impacto de la labor de Enterprise con respecto a la capacidad de las organizaciones para relacionarse con la comunidad y colaborar con partes interesadas, así como los obstáculos que enfrentaron o siguen enfrentando en dicha labor.

<sup>2</sup> La creación de CSII surgió después de los huracanes de 2017 para apoyar la resiliencia y una recuperación equitativa. Reúne a líderes comunitarios y organizaciones para abordar los desafíos de infraestructura y generar oportunidades para familias de bajos ingresos. CSII se centra en estrategias de recuperación a largo plazo que fortalezcan a las comunidades de la isla frente a futuros riesgos climáticos.



## Métodos de evaluación

Para cumplir los objetivos de la evaluación, Enterprise utilizó una estrategia multimétodo distribuida en cuatro tareas principales:

### Tarea 1: Revisión de documentos existentes

- El personal de I&E examinó los alcances y la información cualitativa en los informes de 52 subvenciones otorgadas a las HCDO en Puerto Rico entre 2014 y 2024, para identificar temas generales en los posibles usos e impactos de los fondos de subvención. Estas observaciones guiaron el desarrollo de herramientas de entrevista y guías de encuesta. Para complementar este análisis, I&E examinó los informes semestrales de progreso de las subvenciones otorgadas a cinco organizaciones bajo la Sección 4 en 2022. También revisó otros documentos de referencia preparados por Enterprise Advisors sobre sus esfuerzos de capacitación en Puerto Rico.

### Tarea 2: Entrevistas semiestructuradas con personal de Enterprise

- El personal de I&E realizó entrevistas cualitativas con tres miembros del personal de Enterprise y un consultor a largo plazo que participaron en las iniciativas de capacitación para las HCDO de Puerto Rico. Estas entrevistas semiestructuradas se centraron en objetivos estratégicos, procesos de toma de decisiones y retos percibidos desde la perspectiva del equipo de Enterprise Advisors.

### Tarea 3: Encuesta a las HCDO atendidas en Puerto Rico

- Se envió una encuesta para recopilar datos cuantitativos y cualitativos complementarios de 16 miembros de personal de 14 organizaciones de desarrollo comunitario (una organización envió respuestas de tres miembros de personal clave).

- La encuesta pretendía recoger información sobre los tipos de apoyo recibidos de Enterprise, el impacto en la capacidad organizacional y los retos persistentes.

### Tarea 4: Entrevistas exhaustivas con cuatro HCDO

- Para complementar los datos de la encuesta con información cualitativa más detallada, el personal de Enterprise realizó entrevistas exhaustivas a cuatro de las organizaciones encuestadas: Ponce Neighborhood Housing Services (Ponce NHS), INDESOVI, Fundación de Desarrollo Comunal de Puerto Rico (FUNDESCO) y One Stop Career Center de PR. Estas organizaciones fueron seleccionadas como casos representativos en función de sus experiencias y la diversidad de duraciones de sus colaboraciones con Enterprise.
- Dos de estas entrevistas se realizaron en inglés y las otras dos se realizaron en español y posteriormente se tradujeron al inglés para su análisis.

## Análisis de datos

### Análisis cualitativo

Todos los datos cualitativos de las entrevistas (tareas 2 y 4) se evaluaron mediante un análisis temático. La codificación se realizó de forma deductiva aplicando códigos y temas predeterminados (p. ej., necesidad de fondos, retención de personal) y de forma inductiva para recoger los temas emergentes (p. ej., confianza de la comunidad, colaboración entre organizaciones). El proceso de codificación tuvo en cuenta las voces y experiencias únicas de cada organización y permitió que los temas surgieran de forma natural. Este análisis temático aportó información sobre los logros y las limitaciones del apoyo brindado por Enterprise, y se corroboró a través de discusiones sucesivas en el equipo de evaluación.

# Evolución del apoyo de Enterprise al desarrollo de capacidades

De 2014 a 2024, Enterprise Community Partners brindó una serie de ayudas al desarrollo de capacidades para fortalecer las organizaciones sin fines de lucro de vivienda y desarrollo comunitario de Puerto Rico. El desarrollo de capacidades puede definirse en términos muy amplios. Para los fines de este informe, los esfuerzos de desarrollo de capacidades de Enterprise incluyeron 1) subvenciones financieras a las HCDO, 2) asistencia técnica (AT) para mejorar prácticas operacionales, 3) programas de desarrollo de liderazgo para capacitar a líderes organizacionales y 4) apoyo en el desarrollo, incluyendo asistencia técnica para la redacción de propuestas de subvención, creación de redes, elaboración de narrativas y cumplimiento. Por lo general, el apoyo de Enterprise al desarrollo de capacidades se adaptó a las necesidades específicas de cada organización, con el fin de garantizar que las intervenciones de capacitación fueran pertinentes e incidieran en el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo. Esta estrategia, en su conjunto, reforzó la eficacia y la resiliencia de las organizaciones locales que atienden a comunidades en todo Puerto Rico.

## Concesión de subvenciones

En la última década, Enterprise apoyó a 17 organizaciones socias con un total de 52 subvenciones. Estas subvenciones representan un valor total de \$2.16 millones, con un promedio de \$41,500 por subvención. La estrategia de desarrollo de capacidades de Enterprise en Puerto Rico prioriza las asociaciones a largo plazo y las inversiones recurrentes. Esta estrategia se concibió a partir de la información que Enterprise tenía sobre el panorama de las HCDO en Puerto Rico, que cuentan con una disponibilidad limitada de recursos de capacitación y, por lo general, organizaciones más pequeñas.

Su cartera de subvenciones refleja estos objetivos: 10 de las 17 organizaciones recibieron varias subvenciones a lo largo de esos 10 años. La siguiente tabla muestra la distribución de los fondos de subvención entre los tres principales

Categoría de subvención	Cantidad	Monto total	% del total
Sección 4 (general)	35	\$1,686,433	78%
Fondo de recuperación comunitaria ante huracanes	8	\$269,500	12%
Iniciativa para líderes de organizaciones sin fines de lucro de Puerto Rico	7	\$145,659.70	7%
Otros	2	\$56,500	3%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>\$2,158,093</b>	<b>100%</b>

programas de subvenciones activos en Puerto Rico de 2014 a 2024.

Estas subvenciones ayudaron a organizaciones a desarrollar sus capacidades con actividades tales como adquirir *software* para comunicaciones y operaciones, asistir a capacitaciones de desarrollo de liderazgo, recibir servicios de asesoría y sufragar los gastos de coordinación de un proyecto de vivienda de interés social de 32 unidades en Utuado. En el **Apéndice B** se comparte un resumen de todos los recipientes de Sección 4 y se proporcionan más detalles sobre el uso de sus fondos.

## Asistencia técnica

Enterprise desempeña una función importante en el fortalecimiento de las capacidades de organizaciones que sirven a la comunidad a través de una serie de iniciativas selectivas de asistencia técnica. Ofrecemos asistencia técnica individualizada a la medida para responder a retos específicos y desarrollar soluciones adecuadas que tengan un impacto significativo.

Entre los ejemplos cabe destacar la asistencia prestada a CONSUR (un consorcio de seis municipios que dirige un programa de recuperación de daños por terremoto), que les ayudó a establecer planes estratégicos, políticas y procedimientos y sentar las bases para su conversión en una organización 501(c)(3). La asistencia técnica a CONSUR se organizó a través del programa de Asistencia Técnica para Ciudades Damnificadas (DCTA)<sup>3</sup>, con un plan de trabajo valorado en \$210,000. Este contrato de asistencia técnica por 9 meses proporcionó apoyo sustancial en su conversión en una nueva organización que ahora contribuye de forma esencial a la recuperación ante terremotos en esos seis municipios. De igual manera, Enterprise apoyó a One Stop Career Center, Inc. en la creación de planes de resiliencia para tres comunidades en Caguas: Tomás de Castro, Cañaboncito y Borinquen. Este esfuerzo luego llevó a la organización a obtener una asignación de \$2,000,000 de CDBG-DR para el Programa de Planificación Integral de la Resiliencia Comunitaria.

Como parte de sus iniciativas de talleres de Sección 4 en 2023, Enterprise diseñó cuatro talleres para abordar temas

<sup>3</sup> El programa DCTA pretende reforzar la capacidad de los gobiernos locales que atraviesan dificultades económicas y ayudar a los gobiernos locales y a sus socios sin fines de lucro a mitigar la pobreza persistente en áreas específicas (sectores censales). Por medio del DCTA, HUD presta asistencia técnica (AT) directamente a entidades que atienden a comunidades más pequeñas con poblaciones menores de 50,000 habitantes. <https://www.huduser.gov/portal/ota/distressed-cities-and-persistent-poverty-ta-program.html>

cruciales para los recipientes. Todas las sesiones de los talleres dieron pie a que los participantes del programa comprendieran mejor el tema tratado. Las sesiones incluyeron *Un diálogo con Enterprise*, donde los participantes colaboraron para priorizar los temas de los próximos talleres, compartir logros y discutir las barreras que enfrentan, fomentando así un entorno colaborativo y centrado en soluciones. En el taller de *Administración de Recursos Humanos*, el 60% de los participantes declaró inicialmente tener un nivel intermedio de comprensión del tema, mientras que el 90% concluyó la sesión con un nivel alto de comprensión.

En la sesión sobre *Presupuesto operacional y tesorería*, el 86% de los participantes comenzó con una comprensión promedio y al final, el 100% sintió que tenía una gran comprensión del tema. La sesión sobre *Financiamiento para el desarrollo de vivienda de interés social* mostró la mejora más significativa, ya que el 44% de los participantes comenzó con una comprensión limitada. De este grupo, el 86% concluyó con un entendimiento promedio, el 12% logró un gran entendimiento del tema y tres entidades se inspiraron para buscar una nueva fuente de financiamiento. Un total de 84 participantes asistieron a estos talleres de gran alcance, entre ellos, representantes de ocho entidades que ya habían sido recipientes y seis organizaciones recipientes actuales, lo que reforzó aún más su capacidad para lograr resultados significativos para sus comunidades.

## Desarrollo de liderazgo

El desarrollo de liderazgo ha sido esencial en los esfuerzos de capacitación de Enterprise, habilitando a líderes de organizaciones sin fines de lucro a fortalecer sus organizaciones y servir mejor a sus comunidades. Enterprise proporciona herramientas y orientación a través de programas selectivos –como la Iniciativa de desarrollo de liderazgo para las organizaciones sin fines de lucro de Puerto Rico, iniciada en 2020 en colaboración con NeighborWorks America y la Fundación Comunitaria de Puerto Rico– para que los líderes puedan resolver retos organizacionales complejos e implementar prácticas sostenibles. Estas iniciativas proveen a los líderes de organizaciones sin fines de lucro el conocimiento y apoyo necesarios para administrar sus organizaciones de manera más efectiva. A pesar de los retos surgidos por la pandemia de COVID-19, Enterprise logró adaptar el Instituto a un formato virtual para garantizar que continuara funcionando y generando resultados en ese momento crítico. Seis organizaciones participaron y expresaron que la iniciativa ofrecía valiosas oportunidades de capacitación y para

establecer contactos. Estos grupos pudieron relacionarse con mentores, entablar relaciones y conversar tanto en persona como virtualmente.

Asimismo, Enterprise desarrolló una serie de sesiones de apoyo a las HCDO sobre temas orientados a mejorar las capacidades estratégicas y operacionales de los líderes de organizaciones sin fines de lucro. En las sesiones sobre *Administración financiera de organizaciones sin fines lucrativos* y *Cómo crear la mejor junta directiva*, las HCDO descubrieron técnicas eficaces para presentar informes financieros e involucrar a sus juntas directivas como socios estratégicos. Enterprise también dedicó sesiones a explorar los temas de *Asociaciones de empresas conjuntas* y *Desarrollo de relaciones*, para exponer las ventajas de las asociaciones colaborativas en los proyectos de desarrollo de viviendas, así como las diversas estructuras y acuerdos que pueden favorecer el éxito de las empresas conjuntas. Por último, los talleres sobre procedimientos de recursos humanos abordaron lo que las HCDO ya estaban haciendo y en qué áreas necesitaban mayor apoyo.

## Apoyo al desarrollo

Muchas HCDO en Puerto Rico enfrentan retos constantes para obtener financiamiento sostenible y mantenerse en cumplimiento de los complejos requisitos de financiamiento. Enterprise ha brindado apoyo fundamental para abordar estos obstáculos brindando capacitación y herramientas adicionales a sus socios para mejorar su capacidad de enfrentar estos desafíos.

**Apoyo para la redacción de propuestas de subvención:** las HCDO participaron en una serie de 9 capacitaciones ofrecidas por Enterprise durante el otoño de 2024 para ayudar a elaborar propuestas de subvención competitivas y presupuestos bien estructurados. El Centro Reconstrucción del Hábitat (CRH), el Fideicomiso de la Tierra del Caño Martín Peña y FUNDESCO se beneficiaron de ejercicios prácticos, revisión por pares y orientación a la medida para ayudar a estas HCDO a presentar propuestas sólidas para fines de 2024.

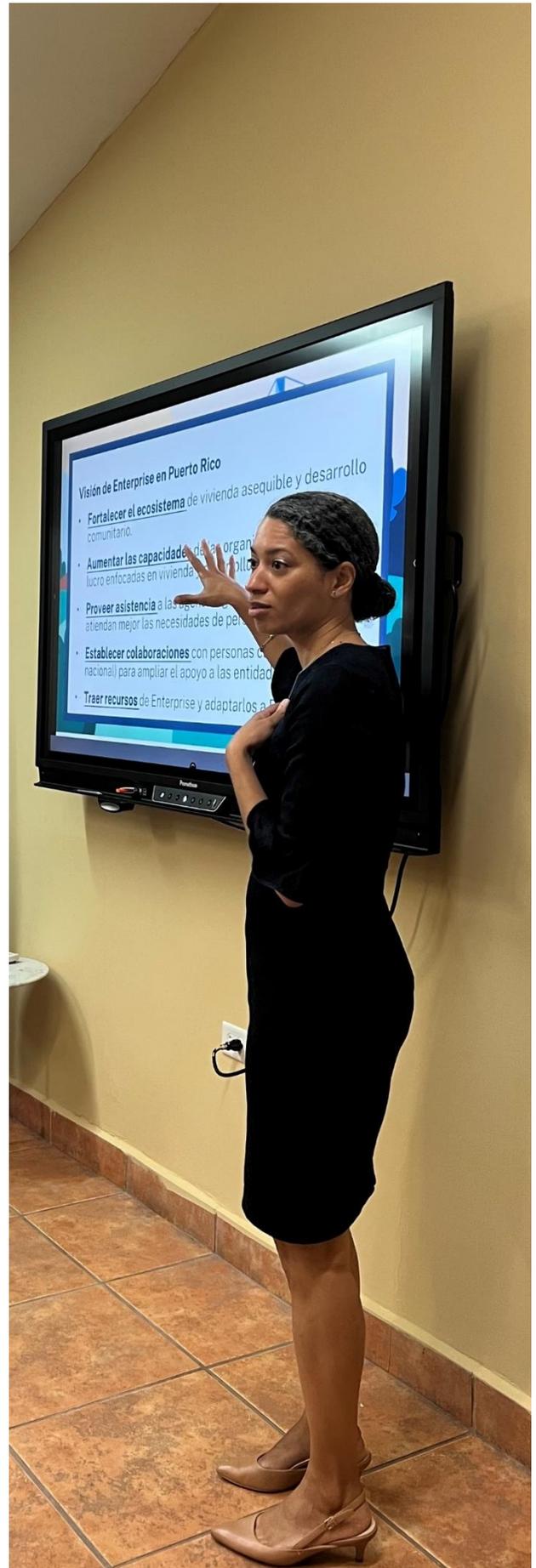
**Enlaces a fuentes de financiamiento:** es fundamental conocer y tener acceso a oportunidades de financiamiento para poder recaudar fondos para las obras en curso. Enterprise ha facilitado nuevos enlaces para las HCDO, como el contacto con oficiales de HUD y representantes del Federal Home Loan Bank de Nueva York. Estos enlaces han dado lugar a relaciones duraderas que mejoran las oportunidades de financiamiento y colaboración. Por ejemplo, las HCDO actualmente están colaborando con

HUD como punto de referencia y enlace a recursos, con el fin de crear un grupo de trabajo dedicado a crear soluciones para participar con eficacia en los programas de financiamiento de HOME y CDBG.

**Apoyo a la imagen de marca y comunicación:** las HCDO saben cuánto influyen la imagen de marca y la comunicación para transmitir el impacto de su labor. Enterprise ha publicado una guía de mercadeo en redes sociales y perfiles detallados de las HCDO y su labor, y ha celebrado los logros de las HCDO a través de las plataformas nacionales de redes sociales de Enterprise (LinkedIn y Facebook).

**Capacitación en cumplimiento:** a medida que las HCDO exploran las fuentes de fondos federales y otras fuentes más complejas en Puerto Rico, es necesario contar con herramientas y capacitación para utilizar eficazmente los programas de financiamiento federal. Enterprise ha contribuido en gran medida a reforzar su capacidad de cumplimiento. Enterprise celebró un contrato con el Departamento de la Vivienda de Puerto Rico (Vivienda) para apoyar su programa CDBG-DR/MIT de recuperación tras los huracanes Irma y María, y elaboró 16 cursos en línea sobre una gran variedad de temas, incluso los conceptos básicos de CDBG-DR y CDBG-MIT, cumplimiento de la Ley de Equidad de Vivienda e Igualdad de Oportunidades (FHEO), manejo de subvenciones, procesos de adquisición y prácticas eficaces de mantenimiento de registros. Estos recursos se diseñaron para dotar a los participantes de las destrezas necesarias para gestionar mecanismos de subvención complejos, reforzar sus capacidades operacionales y cumplir los requisitos de cumplimiento establecidos en sus acuerdos de subreceptivo. Como parte de esta labor, Enterprise desarrolló y facilitó más de 21 cursos de CDBG-DR/MIT<sup>4</sup> durante dos años y medio, dirigidos a 4,732 personas. Para ampliar el conocimiento de estos temas, Enterprise también organizó 78 talleres presenciales durante el mismo periodo, que ofrecieron formación práctica a 846 participantes. Durante ese periodo, Enterprise organizó y facilitó tres *bootcamps* a la medida para los programas de Incubadoras y Aceleradoras de Pequeñas Empresas (SBIA), Vivienda de Interés Social (SIH) y Capacitación Laboral (WTP), en los que participaron 170 personas a lo largo de ocho meses. Colectivamente, estas iniciativas han capacitado a las HCDO para reforzar sus operaciones y gestionar los requisitos de financiamiento.

<sup>4</sup> [Catálogo de Ofrecimientos](#)



# Impacto de Enterprise en el crecimiento de las HCDO

Las iniciativas de desarrollo de capacidades de Enterprise han ayudado a las HCDO a transformar el sector sin fines de lucro de Puerto Rico y a satisfacer necesidades cruciales de la comunidad. Enterprise ha ayudado a las HCDO a superar retos complejos y a mejorar sus sistemas y procesos internos mediante una estrategia polifacética que combina la concesión de subvenciones, asistencia técnica, formación de líderes y apoyo al desarrollo. En las conversaciones para esta evaluación, las HCDO hicieron especial hincapié en los efectos sustanciales y duraderos del apoyo de Enterprise en su capacidad para satisfacer las necesidades de la comunidad.

El apoyo a la capacitación que brinda Enterprise a las organizaciones de Puerto Rico incluye concesión de

subvenciones, talleres presenciales y virtuales, asistencia técnica individual directa y otras redes, fondos, programas y oportunidades a la medida. Como se muestra en la gráfica a continuación, 13 de 16 entrevistados han utilizado subvenciones de Sección 4 de HUD a través de Enterprise; 13 han asistido a sesiones presenciales y 12 han asistido a sesiones virtuales. Según respuestas a preguntas abiertas de la encuesta, todas las formas de capacitación resultaron útiles para los socios, pero destacaron los talleres, los adiestramientos y las ayudas financieras como los elementos de mayor apoyo.

Las secciones a continuación detallan las formas de lograr este impacto.

**Número de entrevistados que han utilizado cada programa de capacitación de Enterprise**



## Apoyo a la medida

*“Enterprise ha estado ahí para nosotros”.*

- PONCE NHS

Esta opinión surgió en todas las entrevistas con las HCDO de Puerto Rico. Basándose en un conocimiento exhaustivo de los retos y las necesidades de las HCDO, Enterprise adaptó el apoyo al desarrollo de capacidades para responder a las necesidades emergentes de las HCDO. Al identificar retos críticos, como la recaudación de fondos y la retención del talento, Enterprise trabajó para abordarlos de forma estratégica. Por ejemplo, en su estrecha colaboración con las HCDO, Enterprise descubrió que urgía capacitar a los líderes actuales y futuros de las HCDO de Puerto Rico. A modo de respuesta a esta necesidad, Enterprise desarrolló la Iniciativa de desarrollo de liderazgo para las organizaciones sin fines de lucro de Puerto Rico.

Las HCDO también destacaron el impacto de esta estrategia. En una entrevista a la HCDO Ponce NHS, un miembro del personal señaló la importancia del adiestramiento y la orientación que se facilitaron a través de Enterprise y comentó que las relaciones personales formadas a través de estas actividades han sido uno de los resultados más importantes de trabajar con Enterprise.

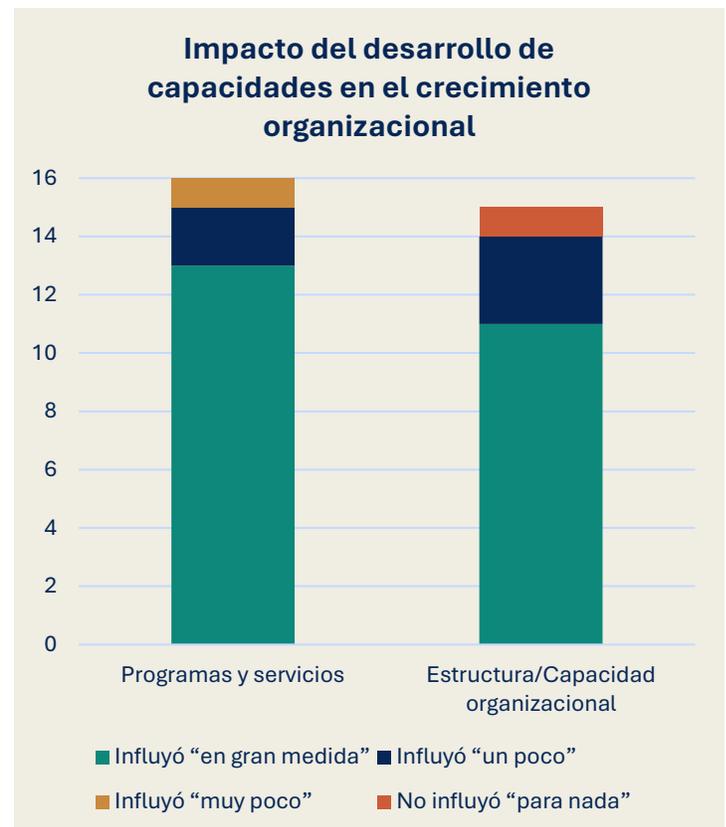
Un miembro del personal de Enterprise Advisors considera que la asistencia técnica a la medida es una de las formas de apoyo más eficaces ya que permite a las organizaciones abordar brechas específicas e implementar cambios significativos. *“En uno de los proyectos, trabajamos de manera individual brindando apoyo integral a una organización específica en su plan estratégico y procedimientos de recursos humanos”*, señaló el miembro del personal y añadió que estos esfuerzos se han traducido en mejoras duraderas de la eficacia y el liderazgo organizacionales. Este enfoque individualizado permite a Enterprise adaptarse a la situación de cada organización, fomentando un crecimiento gradual que se ajuste a las necesidades y prioridades específicas de cada HCDO.

Además, a través de sus informes de subvenciones, varias HCDO destacaron la capacidad de utilizar sus recursos de subvención con agilidad para responder a retos decisivos. Por ejemplo, el Centro de Desarrollo Económico Latino buscó brindar servicios de asesoramiento a empresas en Puerto Rico pero descubrió que muchas de ellas primero necesitaban apoyo básico en el mantenimiento de sus

registros y contabilidad. En consecuencia, aumentaron el tiempo necesario para cada intervención de AT y añadieron talleres de contabilidad y mantenimiento de registros. Estos informes de subvenciones de HCDO demostraron que varios recipientes identificaron retos fundamentales al principio del periodo de subvención y pudieron utilizar la flexibilidad que ofrecen los recursos de capacitación para responder a estos retos.

## Fomentar el crecimiento organizacional

Desde la perspectiva de las HCDO, el apoyo de Enterprise ha sido instrumental para fomentar el crecimiento y la innovación organizacional. Las HCDO se mostraron en todo momento agradecidas por el apoyo de Enterprise al desarrollo de capacidades, calificándolo de salvavidas en tiempos de necesidad y de gran ayuda para su labor. La gráfica a continuación ilustra el impacto del desarrollo de capacidades de Enterprise en los programas, servicios, estructura y capacidad de las organizaciones, según las respuestas a la encuesta.



Por ejemplo, One Stop Career Center de Puerto Rico destacó cómo el apoyo de Enterprise les ha permitido desarrollar sistemas de operación integrales y capacitar a su personal en áreas críticas, como la planificación de resiliencia y la generación de confianza en la comunidad.

## Impacto destacado: INDESOVI fortalece sus capacidades para ser más “eficiente y adaptable”

“El desarrollo de capacidades ha permitido a INDESOVI ser más eficiente y adaptable. Esto incluye la creación de equipos multifuncionales que mejoran la colaboración y la toma de decisiones. A través de programas de capacitación y desarrollo, el personal ha mejorado sus habilidades técnicas y gerenciales. Esto no solo aumenta la productividad, sino que también mejora la moral y la retención de talento”.

“Las capacitaciones y el apoyo técnico que recibimos de Enterprise nos permitieron formalizar nuestros procesos y crear una base más firme para nuestra labor”, mencionó un representante de One Stop Career Center. También señalaron que los fondos de Enterprise desempeñaron un papel crucial en su preparación ante desastres, permitiéndoles adaptar sus programas para satisfacer las necesidades cambiantes de la comunidad durante crisis como el huracán María. “Sin Enterprise, no habiéramos podido reorientarnos con tanta rapidez y eficacia cuando se produjo el desastre”. Estos esfuerzos de capacitación no solo han ampliado el alcance operacional de organizaciones como One Stop Career Center, sino que también han reforzado su resiliencia y capacidad para servir eficazmente a sus comunidades.

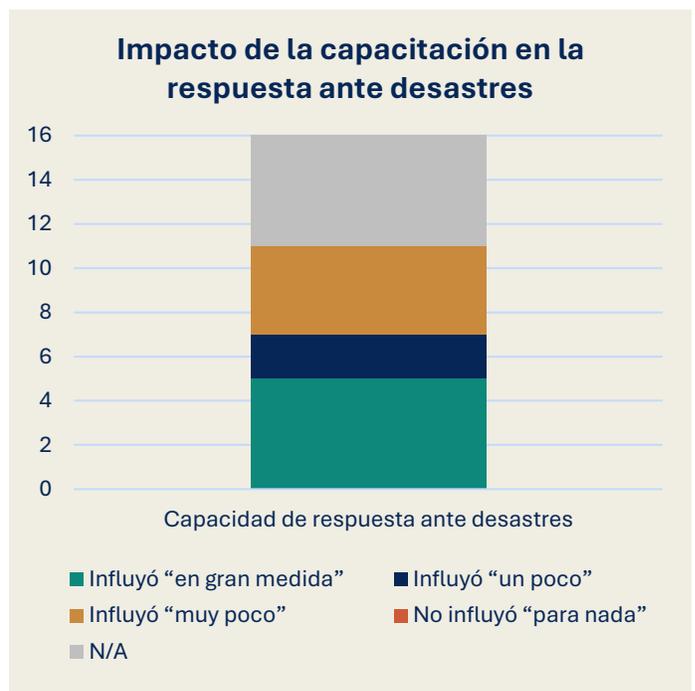
Las organizaciones vieron grandes impactos relacionados con cada uno de los cinco retos<sup>5</sup> de personal analizados en la encuesta, y la mayoría declaró que cada reto influyó “un poco” o “en gran medida” en sus operaciones. El reclutamiento y la retención de personal fueron problemas particularmente graves: tres cuartas partes de los entrevistados indicaron impactos significativos. Según el liderazgo de FUNDESCO, los programas de capacitación de Enterprise fueron descritos en una entrevista como “reveladores” y que ofrecen a la organización las herramientas para mejorar el liderazgo y la eficacia operacional. De manera similar, como describió INDESOVI en su respuesta a la encuesta, los socios han recurrido al apoyo de capacitación de Enterprise para contratar personal, desarrollar competencias, combatir el agotamiento y promover la retención. Esto demuestra la necesidad y el beneficio de proporcionar capacitación junto con recursos para abordar la escasez de personal y la estabilidad financiera, opinión compartida por varias organizaciones.

Estos resultados ilustran el profundo impacto de la estrategia de Enterprise en el desarrollo de capacidades y

ponen de relieve el poder transformador de la inversión continua en la capacidad organizativa, siendo Enterprise un socio clave en su trayectoria hacia la sostenibilidad y generación de impacto.

### Fortalecer la resiliencia ante desastres

Consciente de la vulnerabilidad de la isla a los desastres naturales, Enterprise ha proporcionado recursos y competencias a la medida para ayudar a las organizaciones a prepararse y responder a las crisis. Las HCDO consideran que estos servicios tienen un impacto sustancial en su labor. Como se muestra en la gráfica, *Impacto de la capacitación en la respuesta a desastres*, de las once HCDO que respondieron a la encuesta organizacional y participan en labores de respuesta a desastres, siete indicaron que los esfuerzos de Enterprise influyeron en su capacidad para responder a desastres “un poco” o “en gran medida”.



<sup>5</sup> Los retos enumerados fueron reclutamiento, retención de personal, agotamiento/fatiga, compensación y conjunto de destrezas.

Según la revisión de los 10 años de informes de subvención presentados por las HCDO a Enterprise, las HCDO destacaron el efecto catalizador del apoyo a la capacitación de Enterprise en su aptitud para movilizar recursos, especialmente en la mitigación y recuperación ante desastres. La labor de capacitación de Enterprise ha cumplido una función vital en el ecosistema al permitir que los recipientes y sus socios puedan obtener y ejecutar contratos federales de mayor envergadura. Los programas federales de respuesta a desastres dependen de una sólida red local de organizaciones listas para movilizar recursos con rapidez. La labor de capacitación de Enterprise proporciona a sus socios los recursos que necesitan para detectar y subsanar deficiencias en esa red, como se muestra en el Impacto destacado a continuación.



### Impacto destacado: Subvenciones de Enterprise para el desarrollo de capacidades crean un fondo rotatorio de préstamos puente para facilitar la implementación de CDBG-DR

Affordable Housing Fund for Puerto Rico, la afiliada sin fines de lucro del Fideicomiso de Vivienda y Desarrollo Humano de Puerto Rico (FIDEVI), utilizó una subvención al desarrollo de capacidades de Sección 4 de Enterprise para crear un fondo rotatorio de préstamos puente para los recipientes de la Subvención en Bloque para el Desarrollo Comunitario para Recuperación de Desastres (CDBG-DR) en Puerto Rico.

Después del paso del huracán María, el Departamento de la Vivienda de Puerto Rico asignó casi \$30 millones a 12 organizaciones de vivienda a través de CDBG-DR. El programa funciona mediante reembolsos, lo que obliga a los recipientes a utilizar recursos antes de solicitar el pago. Esto puede representar problemas de liquidez para las organizaciones comunitarias pequeñas. FIDEVI detectó que varias organizaciones necesitaban préstamos puente para mantenerse en operaciones hasta recibir el reembolso. En 2022 y 2023, FIDEVI utilizó una subvención de Sección 4 de Enterprise para la elaboración de procedimientos para gestionar este nuevo fondo, mantener conversaciones con las organizaciones asociadas y el Departamento de la Vivienda de Puerto Rico, capacitar al personal y preparar su manual de crédito para el banco asociado, a fin de poder obtener un préstamo para constituir el fondo.

Enterprise continuó apoyando esta labor en 2021, cuando el fondo rotatorio de préstamos se estableció y empezó a conceder préstamos. En este periodo, el fondo solicitó y recibió una subvención CDFI-TA 2022 del Departamento del Tesoro y tiene previsto solicitar la certificación CDFI en 2025, lo que le permitirá mayor acceso a los programas y fuentes de préstamo ofrecidos por el Fondo CDFI del Departamento del Tesoro. Los recursos de capacitación ayudaron a FIDEVI a agilizar la movilización de recursos federales para la recuperación de desastres, así como a desarrollar una infraestructura sólida de organizaciones y ecosistemas para la concesión de préstamos comunitarios en Puerto Rico.

Además de movilizar recursos críticos durante y después de un desastre, Enterprise ha insistido en la creación de planes de resiliencia adaptados que integren tanto medidas proactivas como estrategias de recuperación tras el desastre. *“Elaboramos un manual de preparación ante desastres con la ayuda de Enterprise, que se ha convertido en nuestro principal recurso en caso de emergencia”*, afirmó

un representante de INDESovi. Esta planificación proactiva ha permitido a las HCDO anticiparse a los retos y ejecutar respuestas estructuradas, lo que ha reducido el impacto en sus comunidades durante emergencias.

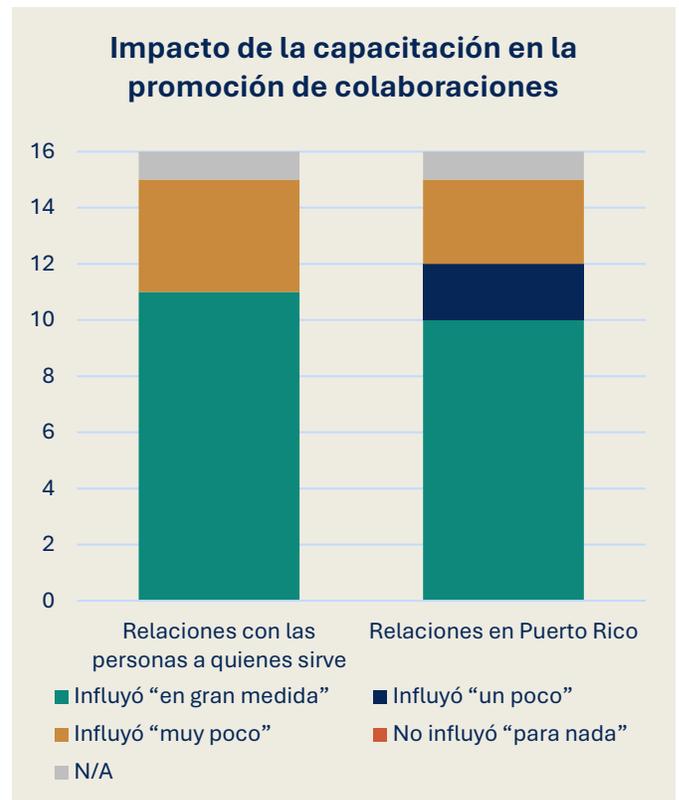
El impacto de Enterprise trasciende los planes y protocolos e incluye el fomento de una cultura de preparación y

adaptación. Las HCDO reconocieron el apoyo de Enterprise para obtener suministros esenciales, crear sistemas de comunicación de emergencia y capacitar al personal en materia de respuesta ante desastres. “Enterprise no solo proporciona fondos, sino que se asegura de que sepamos cómo utilizarlos”, señaló un miembro del personal de FUNDESCO. Además, Enterprise ha facilitado el intercambio de conocimientos entre pares, con lo que las organizaciones han podido colaborar y refinar sus estrategias de resiliencia ante desastres. Al equipar a las organizaciones sin fines de lucro con estas herramientas, Enterprise ha fortalecido la red de seguridad para las comunidades de todo Puerto Rico, garantizando que las organizaciones estén mejor preparadas para mitigar los impactos de crisis futuras y mantener sus servicios esenciales en condiciones precarias.

### Fomentar la colaboración

Las HDCO han fomentado una red de colaboración entre organizaciones sin fines de lucro en Puerto Rico. Esto se ha logrado mediante eventos de *networking*, talleres de aprendizaje entre pares y reuniones estratégicas organizadas por Enterprise. En estos espacios, las organizaciones comparten experiencias y mejores prácticas y articulan soluciones colectivas para afrontar retos urgentes. Uno de los entrevistados destacó: “Las actividades/reuniones/foros de Enterprise me han ayudado a conectar con un gran número de líderes de organizaciones comunitarias y municipios”. Las organizaciones reconocieron el valor de aprender de otras organizaciones que realizan una labor similar. Estas oportunidades han permitido que las organizaciones se inspiren en sus pares y que implementen estrategias innovadoras en sus propios contextos.

Un ejemplo importante de este espíritu de colaboración surgió de los esfuerzos de Enterprise para convocar a organizaciones para discutir la preparación ante desastres después del huracán María. En calidad de facilitador, Enterprise fomentó un sentimiento de comunidad y solidaridad entre organizaciones sin fines de lucro que trabajan en distintos sectores y comparten la misión de ayudar a las poblaciones más vulnerables de Puerto Rico. El impacto de estas colaboraciones se extenderá más allá de los resultados inmediatos puesto que el personal de Enterprise se comprometió a crear alianzas duraderas. Este ecosistema de colaboración ha contribuido a que las entidades sin fines de lucro puedan abordar problemas

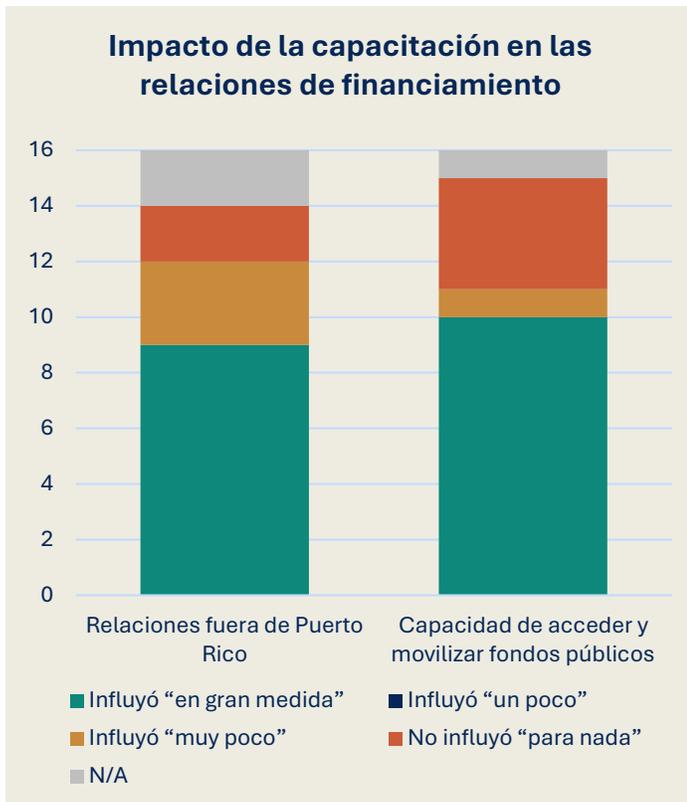


sistémicos, afianzando el principio de que el trabajo en equipo multiplica su impacto colectivo. Esta iniciativa y otros esfuerzos de colaboración reflejan la función estratégica de Enterprise como desarrollador de capacidades y un nexo en el ecosistema sin fines de lucro de Puerto Rico.

### Obtener financiamiento adicional

Las HCDO informan de que tanto los programas de capacitación como los recursos financieros de Enterprise han sido esenciales para obtener y aprovechar fondos adicionales (como se muestra en la siguiente gráfica, *Impacto de la capacitación en las relaciones de financiamiento*). Estos esfuerzos incluyen prestar apoyo en la redacción de solicitudes de subvención, subsanar carencias en caso de retrasos en la obtención de fondos o en espera de reembolsos, y sustituir fuentes a punto de agotarse.

La mayoría de las organizaciones también informaron que Enterprise les brindó apoyo significativo para entablar relaciones fuera de Puerto Rico. En dos de las cuatro entrevistas con HCDO, se mencionaron estas relaciones como esenciales para liberar y garantizar fondos futuros para Puerto Rico.



Los entrevistados también expresaron que el apoyo de Enterprise ha sido fundamental para ayudar a las HCDO a obtener fondos adicionales, que muchas organizaciones señalaron como una de sus necesidades más apremiantes. Varios representantes de HCDO destacaron que Enterprise les proporcionó asistencia dirigida a identificar oportunidades de fondos y pulir las propuestas de

subvención, lo que les permitió presentar solicitudes con éxito para fuentes de financiamiento más grandes y competitivas. Estos esfuerzos no solo permitieron cubrir la falta de fondos inmediatos, sino que también mejoraron la resiliencia financiera a largo plazo de las organizaciones. Enterprise también apoyó a las organizaciones a cumplir los requisitos de subvención, lo que les permitió obtener oportunidades adicionales de recibir fondos.

Mediante asistencia dirigida, Enterprise capacita a las organizaciones para identificar fuentes de financiamiento, elaborar solicitudes de subvención contundentes y manejar la complejidad de los requisitos de cumplimiento. Un miembro del personal de Enterprise explicó: *“Las personas y el dinero son los dos componentes principales. Con respecto al dinero, va desde identificar fuentes de financiamiento y cómo solicitarlas, redactar solicitudes de subvención y todo eso, hasta cómo administrar ese dinero. [Además de] el cumplimiento y la capacidad interna para responder a los requisitos para los departamentos...”*

#### Impacto destacado: Enterprise ayuda a las HCDO a gestionar fondos gubernamentales

“El equipo de Enterprise, en sus presentaciones, nos ayudó a entender mejor los distintos programas de fondos. Gracias a su orientación, hemos podido saber hacer mejores acercamientos e iniciar conversaciones y estar mejor preparados para solicitudes de fondos, como los de CDBG DR y MIT del Departamento de la Vivienda”. - One Stop Career Center

## Estudio de caso: Ponce Neighborhood Housing Services

*De siete a treinta y tres: una trayectoria de crecimiento mediante el apoyo empresarial*

### Antecedentes

Ponce Neighborhood Housing Services (Ponce NHS) ha sido esencial para el desarrollo comunitario en Puerto Rico por décadas, gracias a su labor para mejorar las condiciones de vivienda y fortalecer vecindarios. En los últimos siete años, Ponce NHS ha atravesado una transformación extraordinaria, ampliando su impacto y capacidad organizacional de tal manera que ha cambiado fundamentalmente su aptitud para servir a la comunidad. Este crecimiento ha sido posible gracias a la colaboración y el apoyo constantes de Enterprise.

Desde su expansión de 7 a 33 empleados hasta el lanzamiento de un nuevo departamento de desarrollo de viviendas de interés social, Ponce NHS demuestra cómo los esfuerzos de capacitación de Enterprise pueden catalizar la transformación organizacional e impulsar el cambio comunitario.

### Ampliación para lograr una organización más fuerte y con mayor alcance

Cuando el actual Director Ejecutivo de Ponce NHS asumió sus funciones hace siete años, la organización contaba con solo siete empleados. Ponce NHS, que cuenta ahora con un equipo de 33 empleados organizados en cinco departamentos, destacó la importancia que han tenido la asistencia técnica, las subvenciones y el apoyo a la capacitación de Enterprise en su crecimiento.

*“Debo decir con toda franqueza que cuando empecé como DE hace 7 años, éramos 7 personas, y ahora somos 33. Enterprise ha contribuido enormemente a este crecimiento con todo el apoyo que nos ha brindado”,* declaró el director ejecutivo.

Este crecimiento no ha sido casual, sino que refleja una reorganización y visión estratégica más amplias para la organización. Con la formación, el apoyo y los servicios de asesoramiento de Enterprise, Ponce NHS reestructuró sus operaciones, detectando áreas de mejora y nuevas oportunidades de impacto.

### Lanzamiento del departamento de desarrollo de vivienda de interés social

Uno de los avances más significativos para Ponce NHS ha sido el lanzamiento de su departamento de desarrollo de vivienda de interés social. El departamento representa un gran paso adelante en la misión organizacional de atender la necesidad apremiante de vivienda de interés social en Puerto Rico.

*“Enterprise nos ayudó el año pasado con fondos para mantener a este personal. Como se sabe, los fondos disponibles para el predesarrollo de este tipo de proyecto son muy limitados, y la mayoría de las veces las organizaciones no consiguen los fondos para pagar al personal necesario para dicho predesarrollo. Esto ha sido de gran ayuda porque, gracias a eso, tuvimos la oportunidad de contar con estos expertos trabajando en nuestros proyectos”.*

Ponce NHS obtuvo los recursos para reclutar y retener personal con la experiencia necesaria para gestionar los complejos procesos del desarrollo de viviendas. Estos profesionales han sido fundamentales para sacar adelante proyectos que de otro modo se hubiesen estancado por falta de capacidad.

*“Nuestros proyectos han seguido adelante gracias a estas ayudas y fondos”,* destacó el director ejecutivo.

## Identificar fortalezas y reforzar operaciones

Los esfuerzos de capacitación de Enterprise han sido mucho más que ayuda financiera, pues han ofrecido cursos a la medida y conocimientos estratégicos que han permitido a Ponce NHS reforzar sus sistemas internos. Esto ha implicado replantearse las estructuras organizacionales, crear nuevos niveles de liderazgo y formalizar procesos para mejorar la eficiencia y la eficacia.

*“Gracias a la formación y capacitación de Enterprise, pudimos identificar focos de oportunidad, cosas que debemos mejorar, nuestros puntos fuertes y, como resultado, tenemos cinco departamentos con 33 empleados. Esto es gracias al apoyo de Enterprise. Nos han ayudado en el proceso y nos han ofrecido herramientas y otra forma de hacer las cosas de manera eficaz y enérgica en el proceso”.*

## Ampliar el impacto comunitario

El impacto de estas mejoras organizacionales es trascendental. Ponce NHS ha ampliado su capacidad para prestar servicios a la comunidad con un equipo más grande y especializado y la creación de su departamento de desarrollo de viviendas. La organización ahora está mejor preparada para atender las necesidades de vivienda de las poblaciones vulnerables y participar en proyectos de desarrollo comunitario a largo plazo.

*“Enterprise no ha sido solo nuestro proveedor de fondos. Ha sido un socio en todos el sentido de la palabra. Nos han ayudado a crecer, a entender cómo hacer mejor las cosas y a soñar en grande para nuestra comunidad”.*

## Conclusión: crecimiento y alianza en acción

La historia de Ponce NHS es un testimonio de lo que es posible cuando las iniciativas de capacitación se adaptan para satisfacer las necesidades únicas de las organizaciones de desarrollo comunitario. Ponce NHS pasó de ser una organización pequeña y con poco personal a una próspera operación multidepartamental capaz de marcar una diferencia significativa en las vidas de los puertorriqueños, y atribuye a Enterprise el haber impulsado ese crecimiento.

Aunque quedan retos por superar, el crecimiento de Ponce NHS demuestra el potencial transformador del apoyo sostenido y la inversión estratégica. Con socios como Enterprise, Ponce NHS no solo satisface las necesidades inmediatas, sino que también sienta bases más sólidas para un impacto duradero.

Como lo expresó el director ejecutivo, *“Hoy estamos aquí, aportando algo a nuestra comunidad, gracias a lo que Enterprise ha hecho por nosotros”.*

# Retos persistentes

En los últimos 10 años, Enterprise se ha esforzado por fortalecer las HCDO de Puerto Rico, apoyando su crecimiento, su personal, su estabilidad financiera y sus redes. Enterprise utilizó una estrategia flexible para movilizar los recursos disponibles y adaptar el financiamiento, la asistencia técnica y otras iniciativas de capacitación a la situación de cada HCDO. De cara al futuro, es esencial que Enterprise evalúe las necesidades actuales y los retos sistémicos que, a pesar del progreso significativo, aún persisten.

Las entrevistas cualitativas con el personal de Enterprise y las HCDO, sumadas a los datos de las encuestas, dejan al descubierto un complejo entramado de retos que afrontan

las organizaciones que luchan por atender necesidades comunitarias críticas en Puerto Rico. Como señaló INDESOVI en una entrevista, “El desarrollo de capacidades de Enterprise ayuda, pero todavía tenemos dificultades para ajustarnos a las exigencias operacionales”. Las organizaciones comentan que, aunque los esfuerzos de Enterprise tienen efectos positivos, –especialmente en el crecimiento organizacional, la preparación ante desastres y la capacitación del personal– aún quedan necesidades sistémicas de mayor alcance. Estas necesidades incluyen fondos, personal, cumplimiento y dinámicas externas, y suponen barreras sustanciales para su sostenibilidad y eficacia.

## Restricciones de financiamiento

- **Recursos inconstantes y limitados:** Muchas HCDO se ven confrontadas con la naturaleza cíclica de las subvenciones y el acceso limitado a recursos financieros flexibles. Estas restricciones menoscaban su capacidad de seguir operando y adoptar iniciativas a largo plazo. Por otro lado, cuando preguntamos por las dificultades para acceder y movilizar fondos, el personal fue identificado como el principal obstáculo que enfrentan los socios en relación con la recaudación de fondos. Como se muestra en la gráfica a continuación, los 16 entrevistados indicaron que les falta tiempo para redactar solicitudes de subvención. Las HCDO también indicaron que tuvieron dificultades para sustituir las fuentes de fondos a punto de agotarse.
- **Escasez de recursos para el predesarrollo:** La falta de recursos para la planificación del predesarrollo impide que las organizaciones puedan emprender nuevos proyectos de vivienda de interés social o ampliar sus servicios.
- **Modelos por reembolso:** Los programas de financiamiento federal que implican una inversión por adelantado crean problemas de liquidez para las organizaciones más pequeñas, lo que limita su capacidad de actuar con prontitud en momentos críticos. El 50% de los entrevistados mencionaron el retraso en los pagos o reembolsos como uno de los principales retos que afectan a sus organizaciones.

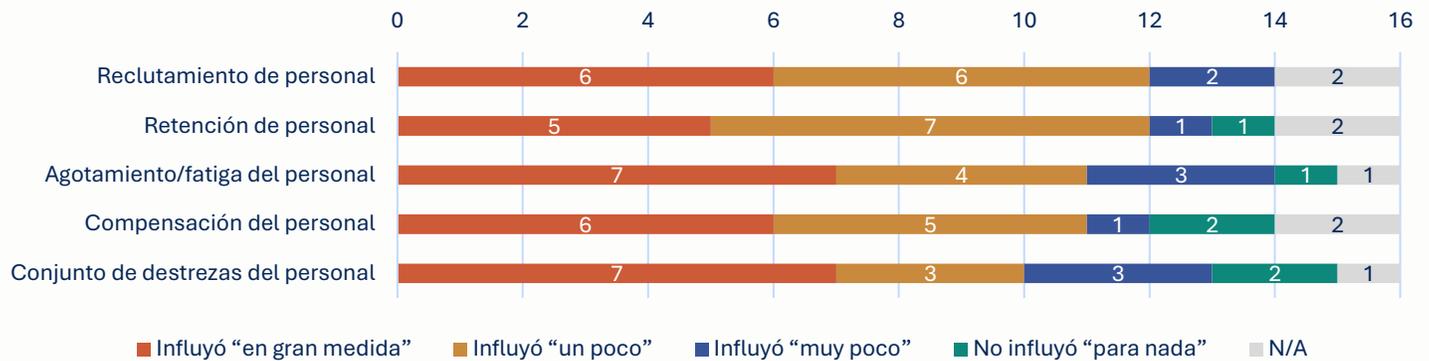
### Retos de financiamiento y sus efectos en las organizaciones



## Retos de personal

- **Brechas generacionales:** Las organizaciones afirman tener dificultad para atraer a jóvenes profesionales dispuestos a adaptarse a la naturaleza polifacética y exigente del trabajo sin fines de lucro.
- **Planificación de sucesión de liderazgo:** A menudo, no existen sucesores concretos para los dirigentes establecidos en las HCDO, lo que expone a las organizaciones a interrupciones durante las transiciones de liderazgo.
- **Índices elevados de rotación de personal:** A muchas HCDO se les hace difícil retener a personal cualificado, sobre todo por los salarios reducidos y las fuertes exigencias laborales del sector sin fines de lucro. Como se muestra en la siguiente gráfica, los entrevistados afirman que sus HCDO se ven afectadas negativamente por los retos de contratación y retención de personal, así como por el agotamiento y la fatiga del personal.

### Retos del personal y sus efectos en las organizaciones



## Retos adicionales

- **Requisitos de cumplimiento complejos:** Gestionar los requisitos de cumplimiento federales y estatales representa una carga administrativa sustancial para las HCDO y a menudo desvía valiosos recursos de la prestación directa de servicios. Este reto es aún mayor para las organizaciones más pequeñas, que a menudo carecen de la experiencia interna o el personal especializado necesarios para gestionar los extensos procesos de documentación y presentación de informes que conllevan las subvenciones y los contratos.
- **Barreras en el acceso a las oportunidades:** La escasa colaboración con los municipios y las agencias estatales crea ineficiencias a la hora de movilizar recursos y adaptar los esfuerzos a objetivos políticos de mayor alcance. Por ejemplo, cuando las HCDO no se consideran en su función de desarrollo de viviendas de interés social o se ven obligadas a competir con el sector privado por los aspectos lucrativos del desarrollo de viviendas de interés social, esto puede agudizar la falta de recursos.
- **Retos operacionales en la preparación ante desastres:** Los desastres naturales y la pandemia de COVID-19 han exacerbado los problemas ya existentes, trastornando las operaciones y sobrecargando aún más la capacidad organizacional. Esto incluye un déficit de recursos para la planificación de resiliencia futura. Por lo general, las organizaciones se sienten más preparadas que antes del huracán María para hacer frente a los desastres naturales; no obstante, todavía carecen de los fondos y la infraestructura que necesitan para mantener planes robustos de preparación ante desastres.
- **Necesidad de colaboración interorganizacional:** Los HCDO manifestaron su deseo de contar con foros más frecuentes y estructurados para colaborar y compartir las mejores prácticas. Sin interacciones regulares, las organizaciones a menudo pierden la oportunidad de aprender de otros colegas que se enfrentan a retos similares o han desarrollado soluciones innovadoras.

Estos retos demuestran la necesidad de contar con sistemas de apoyo constantes y flexibles que capaciten a las HCDO para abordar eficazmente las necesidades de sus comunidades. Es fundamental abordar estas barreras para fomentar la resiliencia y la sostenibilidad del ecosistema sin fines de lucro de Puerto Rico.



## Llamado a la acción: Una línea de vida para las organizaciones sin fines de lucro de Puerto Rico

Esta sección describe áreas clave para futuras inversiones. Incluye además una mirada detallada a la historia de INDESOSVI para ilustrar la urgente necesidad de apoyo integral en torno a muchos de los retos enumerados en la sección anterior.

### Recomendaciones para aprovechar logros y atender necesidades persistentes

A partir de los temas identificados en los trabajos de recopilación de datos, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar el apoyo de Enterprise a las organizaciones comunitarias de Puerto Rico.

#### Enterprise debe proseguir y ampliar sus esfuerzos de capacitación en Puerto Rico

Enterprise debe proseguir y ampliar sus esfuerzos de desarrollo de capacidades en Puerto Rico con su metodología a la medida y su capacidad para atender las necesidades que surjan. Las demás recomendaciones orientan a Enterprise y a otras partes interesadas del sector sobre cómo prestar el mejor apoyo posible a las enormes necesidades que tienen las HCDO para cumplir su misión y satisfacer las necesidades de la comunidad.

#### Más opciones flexibles de financiamiento y asistencia financiera

Las organizaciones expresaron reiteradamente la necesidad de opciones de financiamiento más flexibles que puedan destinarse en función de las prioridades emergentes y las deficiencias operacionales. Enterprise y otros fondos del sector podrían considerar la creación de programas de subvenciones que ofrezcan un financiamiento menos restrictivo, lo que permitiría a las HCDO destinar recursos a sus necesidades más apremiantes, como retención de personal, tecnología y preparación ante emergencias. Además, una mayor disponibilidad de fondos para periodos de varios años podría ayudar a estabilizar a las organizaciones afectadas por la incertidumbre de las subvenciones anuales. Además, Enterprise reconoce que las prácticas tradicionales de concesión de subvenciones pueden situar en desventaja a las organizaciones de Puerto Rico inadvertidamente por factores como barreras lingüísticas, acceso a redactores de propuestas de subvención o experiencias negativas con fondos federales. A pesar de ello, las HCDO han sabido gestionar de forma admirable las subvenciones y su impacto. En este caso, se debe flexibilizar el financiamiento del proceso de solicitud y el cumplimiento normativo para favorecer una igualdad de condiciones.

## **Fomentar el desarrollo profesional continuo y las estrategias de retención de personal**

En respuesta a los problemas de rotación y retención de personal, Enterprise podría explorar alianzas para ofrecer programas de capacitación dirigidos a desarrollar la capacidad del personal en áreas específicas, como redacción de propuestas, administración financiera y evaluación de programas. La creación de un programa de mentoría para líderes emergentes en el sector sin fines de lucro también podría mejorar la retención, ya que ofrecería una vía para el avance profesional. Además, si se ofrecen talleres de estrategias de retención de personal sin fines de lucro, se ayudaría a las organizaciones a diseñar políticas que propicien la satisfacción laboral y la colaboración a largo plazo.

## **Reforzar la preparación ante desastres y las capacidades de respuesta**

La capacidad de las HCDO para prepararse y responder a desastres naturales todavía es una máxima prioridad. Enterprise debe plantearse reforzar su inversión en resiliencia ante desastres mediante el apoyo a la creación de planes de resiliencia integrales específicos a cada comunidad. Estos planes podrían incluir financiación para suministros de emergencia, simulacros de respuesta ante desastres regulares y asociaciones oficiales con los servicios de emergencia locales. Además, Enterprise debe seguir apoyando a las organizaciones (tanto aquellas con las que ha trabajado como nuevos socios) en su acceso a fondos federales para la preparación y recuperación ante desastres. Esto podría incluir brindar orientación sobre cómo gestionar los complejos mecanismos de fondos federales, como CDBG-DR y CDBG-MIT, y asistencia técnica para garantizar el cumplimiento y éxito en la utilización de los fondos.

## **Fomentar la colaboración habitual y el intercambio de conocimientos**

Enterprise y otros intermediarios que prestan servicios a Puerto Rico podrían pensar en facilitar foros regionales y por sector que permitan a las organizaciones compartir las mejores prácticas, analizar retos y formular soluciones colaborativas. Enterprise ha desempeñado esta función anteriormente y las HCDO destacaron el valor de esta labor y la necesidad de que continúe y se amplíe. La creación de una red estructurada para la comunicación continua entre las HCDO fomentaría un ecosistema sin fines de lucro más resiliente. Estos foros también podrían integrar a representantes de agencias gubernamentales para potenciar la colaboración del sector público y promover una interpretación compartida de las funciones y necesidades de las HCDO.

## **Proporcionar apoyo dirigido a la capacidad de administración financiera y de subvenciones**

Las organizaciones destacaron la necesidad de un mejor acceso a capacitaciones y recursos de administración financiera y de subvenciones.

Enterprise podría plantearse ampliar sus módulos de capacitación sobre estos temas, así como ofrecer asistencia técnica individualizada a las organizaciones con poca experiencia en la administración de grandes subvenciones. Además, apoyar la elaboración de protocolos financieros estandarizados mejoraría el cumplimiento de los requisitos de financiamiento federal y estatal por parte de las organizaciones, lo que les permitiría obtener fuentes de financiamiento adicionales.

## **Promover cambios en las políticas y los ecosistemas**

Muchas organizaciones se encuentran con barreras como los complejos requisitos de cumplimiento, el acceso limitado a financiamientos sostenibles y el apoyo inconstante de agencias locales y federales. Enterprise tiene la oportunidad única de valerse de su experiencia y sus relaciones para impulsar políticas que agilicen los procesos de subvención y garanticen una distribución equitativa de los recursos. Al incidir en la política tanto a nivel local como nacional, Enterprise puede ayudar a crear un ecosistema más solidario para las HCDO, permitiéndoles centrarse en sus misiones principales sin agobiarse por ineficiencias estructurales.

## **Ampliar el apoyo tecnológico y de infraestructura**

Dado que la eficacia de las operaciones, la respuesta ante desastres y el manejo de datos dependen de la tecnología, Enterprise debe contemplar incrementar su apoyo a la capacitación tecnológica. Esto podría incluir subvenciones para la compra de *software* y *hardware* esenciales, así como capacitación al personal sobre el uso eficaz de las nuevas herramientas. Invertir en tecnología no solo agilizaría las operaciones; también reforzaría la capacidad de las organizaciones para responder a emergencias y gestionar programas con mayor eficacia.

Estas conclusiones y recomendaciones reflejan las apremiantes necesidades y aspiraciones de las organizaciones comunitarias de Puerto Rico. La aplicación de estas recomendaciones podría mejorar significativamente su capacidad para atender a poblaciones vulnerables, fomentar la resiliencia comunitaria y constituir un sector sin fines de lucro más fuerte y sostenible en toda la isla.

## Estudio de caso: INDESOVI

### *Atender las necesidades de la comunidad mientras nos “ahogamos en exigencias”*

#### Antecedentes

El Instituto para el Desarrollo Socioeconómico y de Vivienda (INDESOVI) es una de las principales organizaciones de desarrollo comunitario de Puerto Rico centrada en la vivienda de interés social y la resiliencia comunitaria. Por años, INDESOVI se ha aliado con Enterprise Community Partners para mejorar su capacidad organizacional mediante recursos como subvenciones de Sección 4, asistencia técnica y capacitación. A través de esta colaboración, INDESOVI ha podido crear una oficina de asesoramiento de vivienda, establecer equipos interdisciplinarios y fomentar conexiones clave con entidades del gobierno local y otras organizaciones sin fines de lucro.

Aunque INDESOVI ha sentado unas bases sólidas, compartieron su necesidad urgente de contar con un apoyo más amplio que les permita operar adecuadamente una HCDO que responda a las crecientes necesidades de su organización y comunidad.

#### Impacto del apoyo de Enterprise

INDESOVI ha aprovechado el apoyo de Enterprise a la capacitación para avanzar en ciertos ámbitos:

- **Fortalecimiento de su capacidad organizacional:** Las subvenciones y asistencia técnica de Enterprise permitieron a INDESOVI mejorar la capacitación del personal, reforzar las capacidades de administración de proyectos y establecer estructuras internas eficientes. *“Para nosotros, la relación con Enterprise ha sido crucial desde el principio. Es mucho lo que nos enseñan y nos ayudan a encontrar soluciones”*, afirmó el director ejecutivo de INDESOVI. INDESOVI relata cómo aprendió a crear una estructura ágil que pueda reaccionar ante emergencias.
- **Participación comunitaria e intercambio de conocimientos:** INDESOVI ha participado en talleres y eventos de *networking* organizados por Enterprise, donde compartieron mejores prácticas con otras organizaciones y se informaron sobre los problemas que afectan al mercado de la vivienda en Puerto Rico. *“Enterprise se dirige al mismo público que nosotros y entiende nuestros problemas. Lo entienden”*, compartió el Director de Proyectos en INDESOVI, haciendo hincapié en el valor de estas conexiones, especialmente en tiempos de crisis.
- **Preparación y respuesta ante desastres:** Dada la vulnerabilidad de Puerto Rico a los desastres naturales, las iniciativas de capacitación de Enterprise en materia de planificación de respuesta a desastres han sido especialmente beneficiosas. El personal de INDESOVI destacó que los planes de respuesta ante huracanes elaborados por INDESOVI han integrado lo aprendido en las capacitaciones que recibieron de Enterprise. Estos planes han sido esenciales en las operaciones de emergencia de la organización.

La colaboración entre INDESOVI y Enterprise va más allá del apoyo financiero y educativo. INDESOVI indica que Enterprise se ha adaptado a sus necesidades y ha dado la milla extra para ayudarles en lo que realmente necesitan.

- *“... esto me causa un poco de sentimiento, porque en 2017, cuando pasó [el huracán María], [solo] una de nuestras oficinas tenía electricidad. Recuerdo que un día, a las 3 de la tarde (un día lluvioso a media tarde), vi a dos empleados de Enterprise que venían con una bolsa de cosas para ayudar a la gente que estábamos tratando de ayudar. Si representan a Enterprise, eso significa mucho para mí”*. Director de proyectos de INDESOVI

## Retos persistentes y necesidades acuciantes

A pesar de estos logros, la organización continúa haciendo frente a inmensos retos que no se han abordado completamente con las actuales ayudas disponibles para el desarrollo de capacidades:

- **Limitaciones de financiamiento:** El presupuesto de INDESOVI sigue siendo insuficiente para cubrir todas las necesidades operacionales. Los representantes de INDESOVI afirmaron que las subvenciones de Enterprise son de ayuda, pero todavía luchan día tras día por conseguir suficientes fondos para mantener sus programas activos. Los costos asociados con el cumplimiento, la presentación de informes y las tareas administrativas son considerables, y a menudo desvían al personal de su labor de servicio directo.
- **Problemas de limitaciones y retención de personal:** INDESOVI, como muchas otras entidades sin fines de lucro, se enfrenta a una tasa de rotación de personal elevada y dificultades para retener al personal capacitado. Como señaló un representante: *“Retener al personal es difícil. No todo el mundo sabe o entiende cómo se trabaja en una organización sin fines de lucro, así que debemos ayudar a los empleados a acostumbrarse a esto... Pero cuando ven cuánto trabajo es, se van”*. Este ciclo de rotación crea ineficiencias y empobrece el conocimiento institucional de la organización.
- **Ahogados en requisitos burocráticos y de cumplimiento:** INDESOVI expresó frustración por las cargas administrativas asociadas con la concesión de subvenciones. Aunque Enterprise brinda cierto apoyo para gestionar estos requisitos, el personal a menudo se ve agobiado. Las exigencias de cumplimiento se consideran un trabajo a tiempo completo por sí solas, especialmente para las organizaciones más pequeñas.

## INDESOVI pide una línea de vida

El caso de INDESOVI ilustra el tema que se planteó en las entrevistas y las respuestas a la encuesta: las organizaciones están agradecidas por las ayudas de capacitación que reciben y en las que participan, pero se están “ahogando en exigencias”. Las necesidades organizacionales y comunitarias son más de lo que puede satisfacer la actual estructura de desarrollo de capacidades. INDESOVI solicita una línea de vida: oportunidades extendidas y sostenibles que reconozca la magnitud de las necesidades en la isla y las importantes funciones que pueden desempeñar las HCDO.

Las organizaciones no pueden sobrevivir con subvenciones a corto plazo. Necesitan alianzas duraderas, promoción de políticas más inclusivas y recursos que puedan retener al personal y ampliar los programas de manera sostenible. Sin ese apoyo integral, INDESOVI corre el riesgo de quedarse atrás en sus intentos por mantenerse a flote en un entorno que exige más de lo que puede ofrecer consistentemente.

## Conclusión

La historia de INDESOVI demuestra las necesidades urgentes y persistentes de las HCDO que buscan satisfacer la creciente demanda de vivienda asequible y resiliente en Puerto Rico. INDESOVI, como muchos de sus pares, ha demostrado resiliencia, adaptabilidad y un fuerte compromiso con el servicio a la comunidad. Sin embargo, para poder prosperar realmente y hacer frente a la magnitud de las necesidades de Puerto Rico, organizaciones como INDESOVI necesitan más apoyo, tanto para la estabilidad financiera como para la flexibilidad operacional.

Este estudio de caso, que recoge la historia de INDESOVI, recalca el mensaje generalizado en el sector sin fines de lucro de Puerto Rico: *“Necesitamos una línea de vida”*. Las organizaciones están comprometidas con la labor, pero sin inversiones más sólidas y a largo plazo, siguen corriendo el peligro de verse abrumadas por la escala de necesidad.

A pesar de estas necesidades, INDESOVI expresa su profundo agradecimiento a Enterprise y su personal, que realmente se preocupan por el éxito de su organización.

*“No solo por el dinero, estamos muy agradecidos de estar aquí con Enterprise. En los momentos difíciles [y] en los más felices, llamamos a Erika [Directora Principal, Enterprise Advisors]. Ella nos escucha. Enterprise ha estado ahí para nosotros. De corazón, muchas gracias”*. – Director de proyectos de INDESOVI

## Conclusión

En general, la información recopilada en esta evaluación demuestra que Enterprise juega una función esencial para reforzar la capacidad de las organizaciones sin fines de lucro de servir a sus comunidades, incluso a través de inversiones estratégicas, iniciativas de capacitación y un profundo conocimiento de los retos específicos a los que se enfrentan las organizaciones de la isla. Desde facilitar recursos esenciales para la preparación ante desastres hasta fomentar la colaboración y financiar innovadores proyectos de desarrollo de viviendas, el apoyo de Enterprise ha tenido un efecto catalizador en las HCDO, permitiéndoles ampliar su presencia, acceder a recursos que antes estaban fuera de su alcance y prepararse mejor para futuros retos. La inversión de Enterprise ha incluido:

- Más de \$2.16 millones en subvenciones para el desarrollo de capacidades en Puerto Rico desde 2014.
- Un total de 52 subvenciones otorgadas a HCDO de Puerto Rico.
- Se han subvencionado 17 HCDO individuales de Puerto Rico.

Las historias compartidas por organizaciones como INDESOVI, PONCE NHS y otras ilustran la transformación que han logrado las HCDO y el papel vital que atribuyen a la colaboración con Enterprise. Estas organizaciones han expresado su sincero agradecimiento por las herramientas, recursos y experiencia que ha proporcionado Enterprise, que les han ayudado a ampliar sus servicios, retener personal clave y gestionar retos complejos. *“Enterprise ha estado ahí para nosotros. Desde los momentos más difíciles hasta los más gratos, recurrimos a ellos y nos escuchan”*, compartió una organización, reflejando el sentir de muchas otras.

Sin embargo, a pesar de este éxito, los retos que afrontan las HCDO de Puerto Rico siguen siendo enormes y sistémicos. Las limitaciones de financiamiento, la carga administrativa, los problemas de retención de personal y una demanda cada vez mayor de servicios han llevado a las organizaciones al límite de su capacidad. A pesar de su resiliencia y determinación, las HCDO necesitan apoyo más robusto y sostenido para prosperar de verdad y satisfacer la magnitud de las necesidades comunitarias.

En asociación con las HCDO en Puerto Rico, Enterprise ha sentado una base esencial para el desarrollo de capacidades, y las recomendaciones en este informe ofrecen un plan de trabajo para aprovechar estos logros. Mediante la ampliación de las opciones de financiamiento flexible, la optimización de la preparación ante desastres, el fomento de una colaboración más estrecha y la promoción

de cambios políticos que favorezcan la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro, Enterprise tiene la oportunidad única de ayudar a las HCDO de Puerto Rico a superar las barreras persistentes y lograr un mayor impacto.

El llamado a la acción es claro: para mantener y ampliar el progreso alcanzado, Enterprise debe profundizar sus alianzas, adaptar sus estrategias y seguir abogando por una inversión equitativa en los ecosistemas sin fines de lucro. Al hacerlo, Enterprise puede garantizar que las HCDO de Puerto Rico no solo sobrevivan sino que prosperen, equipadas con los recursos, los enlaces y la resiliencia que se precisan para crear comunidades más fuertes y equitativas.

A lo largo de esta evaluación, los HCDO destacaron reiteradamente la gran diferencia que ha marcado Enterprise. Con inversiones adicionales y un compromiso sostenido con la innovación y la colaboración, estas historias de resiliencia pueden transformarse en una narrativa más amplia de crecimiento sostenible y capacitación de las comunidades. Juntos, el futuro de las organizaciones sin fines de lucro de Puerto Rico y las comunidades a las que sirven puede ser uno de esperanza, fortaleza e impacto duradero.



# Apéndice A: Preguntas clave de investigación

Las preguntas incluidas a continuación sirvieron de guía para nuestra evaluación de los esfuerzos de capacitación de Enterprise en Puerto Rico desde 2014 hasta 2024.

## Preguntas primarias de investigación

1. ¿Qué servicios de desarrollo de capacidades ofreció Enterprise Community Partners a las HCDO de Puerto Rico desde 2014 hasta 2024? ¿Qué medios resultaron más eficaces para desarrollar la capacidad de las HCDO?
2. ¿Cómo ha influido el desarrollo de capacidades de Enterprise en los programas y servicios ofrecidos a las HCDO de Puerto Rico?
3. ¿Cómo ha influido el desarrollo de capacidades de Enterprise en la estructura y las capacidades organizacionales generales de las HCDO en Puerto Rico?
4. ¿Cómo ha influido el desarrollo de capacidades de Enterprise en la capacidad de las HCDO para acceder y utilizar otros fondos federales?
5. ¿Cómo han facilitado las oportunidades de capacitación de Enterprise la colaboración y la creación de redes entre las HCDO y otras partes interesadas en Puerto Rico?
6. ¿Qué barreras encontraron las HCDO en Puerto Rico en sus esfuerzos de desarrollo de capacidades y cómo las superaron?

## Preguntas secundarias de investigación

1. ¿De qué manera, si alguna, ha influido la capacitación de Enterprise en la preparación de las HCDO para responder a desastres mayores?
2. ¿Cómo apoyó la asistencia técnica de Enterprise a las HCDO en Puerto Rico?
3. ¿Cómo han mejorado las oportunidades de capacitación de Enterprise la capacidad de las HCDO para colaborar con sus comunidades?
4. ¿Qué mecanismos de seguimiento y evaluación se han establecido para evaluar la eficacia de las actividades de capacitación?

## Apéndice B: Recipientes de Sección 4 en Puerto Rico (2014-24)

Organización	Recipiente multianual de financiamiento por Enterprise	Descripción de uso de fondos de subvención
Affordable Housing Fund for Puerto Rico, Inc.		Cubrir los gastos de consultoría relacionados con la creación y puesta en marcha de su nuevo programa de préstamos puente.
Centro para la Reconstrucción del Hábitat		Asistencia con los costos organizacionales esenciales para implementar la iniciativa Desarrollos CRH, cuyo objetivo es adquirir, rehabilitar, vender y/o alquilar propiedades abandonadas en Puerto Rico.
Corporación para el Desarrollo Económico de Trujillo Alto, C.D. (CDETA)	Sí	Apoyo a las operaciones de oficina, desarrollo profesional del personal, recuperación tras el huracán y trabajo de predesarrollo para su proyecto de vivienda de interés social para ancianos en Centro Salvador.
Esperanza para la Vejez (ESPAVE)		Reforzar la capacidad del personal con la adquisición de nuevo <i>software</i> y capacitación para apoyar los programas y servicios de la organización.
Fideicomiso de la Tierra del Caño Martín Peña	Sí	Asistencia para gastos de personal y consultoría tras el paso del huracán María, para implementar el programa de capacitación para el desarrollo de proyectos y elaborar diseños conceptuales para dos inmuebles que se pretende rehabilitar como parte del programa de desarrollo de viviendas de reemplazo y revitalización de comunidades.
Foundation for Puerto Rico		Salarios de personal de apoyo y servicios profesionales para cubrir el diseño, los procedimientos y la implementación de su Programa de Planificación Integral para la Resiliencia Comunitaria y participar en un programa presencial de becas en los Estados Unidos continentales.
Fundación de Desarrollo Comunal de Puerto Rico, Inc. (FUNDESCO)	Sí	Ampliar los programas operacionales mediante la contratación de personal clave, incluido un contable, un administrador de casos y consultores, y la adquisición de <i>software</i> para seguir operando y promover los esfuerzos integrales de capacitación institucional emprendidos por Enterprise en 2014.
Habitat for Humanity of PR		Apoyo para los gastos de personal de su director ejecutivo y gestor de proyectos. Al tratarse de una organización pequeña, el apoyo salarial para puestos esenciales liberó otros ingresos para contratar más personal para las iniciativas de desarrollo de vivienda.

Organización	Recipiente multianual de financiamiento por Enterprise	Descripción de uso de fondos de subvención
Instituto para el Desarrollo Socioeconómico y de Vivienda de Puerto Rico, Inc. (INDESOVI)	Sí	Apoyo al desarrollo de viviendas para alquiler en Puerto Rico mediante capacitación del personal, adquisición de <i>software</i> de administración de propiedades y la creación de una Estrategia de Adquisición y Desarrollo de Viviendas. También sufragaron salarios, capacitación técnica y planificación estratégica organizacional para contribuir a los esfuerzos de recuperación de inquilinos y titulares de viviendas en Mayagüez. Otros usos fueron la adquisición de <i>software</i> de administración de clientes y equipamiento de oficina básico, la implementación de un programa de alcance digital para evaluar las necesidades de vivienda, la realización de talleres educativos para compradores de vivienda y la contratación de dos asistentes administrativos a tiempo completo para asistir en la administración de la oficina, el servicio al cliente, la gestión de propiedades y la elaboración de propuestas.
Latino Economic Development Corporation of Washington, D.C.	Sí	Apoyar la expansión de su programa de préstamos al oeste de Puerto Rico, donde servirá a 19 municipios a través de un puesto de oficial de préstamos y continuará asesorando y educando a pequeñas empresas e individuos; financiar los salarios del personal y los consultores que brindan asistencia técnica individualizada a pequeñas empresas sobre temas como registro comercial, desarrollo de planes de negocios, permisos y licencias, creación de crédito, financiamiento y acceso a asesoramiento sobre capital; e identificar los recursos ofrecidos por organizaciones de servicio locales asociadas.
Lucha Contra El Sida, Inc. (LUCHA)		Ayudar a compensar los costos de los esfuerzos de recuperación tras el huracán emprendidos en seis de sus instalaciones de vivienda y servicios de apoyo. En concreto, sufragar el tiempo del personal mientras continúan proporcionando energía, artículos de primera necesidad, servicios de apoyo y asistencia ante emergencias a más de 800 clientes con necesidades y condiciones especiales.
One Stop Career Center of PR, Inc.	Sí	Cubrir los costos administrativos y de personal y durante las labores de recuperación ante huracanes. El financiamiento también cubrió salarios de personal y la adquisición de <i>software</i> para potenciar la capacidad de liderazgo de la organización y ejecutar proyectos de gran impacto de manera efectiva.

Organización	Recipiente multianual de financiamiento por Enterprise	Descripción de uso de fondos de subvención
PathStone	Sí	Financiar salarios de personal y gastos operacionales de diversas iniciativas de vivienda y recuperación en Puerto Rico. Esto incluyó los salarios de roles clave como Director de Programas de Vivienda, Desarrollador de Bienes Raíces o Administrador Principal de Vivienda, así como consultores que aportan su pericia en la administración del desarrollo. Las actividades específicas incluyeron: liderar los esfuerzos de recuperación para comunidades afectadas por el huracán María, implementar un programa de emergencias y rehabilitación de viviendas, desarrollar proyectos de vivienda de interés social, coordinar el desarrollo de proyectos de vivienda de interés social y fomentar un objetivo a largo plazo para desarrollar 150 unidades de vivienda de interés social en tres años.
Ponce Neighborhood Housing Services, Inc.	Sí	Apoyar la capacitación de personal, el desarrollo de capacidades y las necesidades operacionales para iniciativas clave orientadas a la vivienda, el desarrollo comunitario y la recuperación ante desastres. Los fondos se utilizaron para supervisar la reconstrucción de su oficina principal, además de construir 24 unidades de vivienda de interés social, adquirir computadoras y brindar capacitación para mejorar la productividad, las destrezas y el conocimiento del personal en inclusión, vivienda y desarrollo comunitario.
PRoTechos, Inc.		Financiar el tiempo del Capataz y el Aprendiz de PRoTechos, cubrir beneficios marginales y financiar la capacitación del supervisor para obtener la Certificación de Gerente de Construcción. Estos esfuerzos concuerdan con su misión de ofrecer un programa de capacitación profesional en carpintería práctica a los residentes de comunidades desfavorecidas mientras se reparan simultáneamente los techos en esas comunidades.
Solo Por Hoy, Inc.	Sí	Financiar un puesto de Manejador de Caso y adquirir suministros de oficina para apoyar los esfuerzos de recuperación ante huracanes, abordar el impacto del COVID-19 en la organización y desarrollar una aplicación de violencia de género específicamente para Puerto Rico.
Volunteers of America		Sufragar alimentos, agua potable, artículos de limpieza, medicamentos y visitas médicas, así como deducibles de seguro para los residentes de la comunidad de viviendas para adultos mayores Víctor Hernández en Aguadilla, PR.

# Apéndice C: Encuesta a las HCDO atendidas en Puerto Rico

*La primera sección de la encuesta aborda cómo su organización ha utilizado el apoyo a la capacitación de Enterprise desde 2014 hasta 2024. El desarrollo de capacidades de Enterprise incluye las subvenciones, los programas y las oportunidades descritas en la pregunta 1 de la encuesta.*

Marque cuáles de las siguientes fuentes de apoyo para el desarrollo de capacidades ha recibido de Enterprise Community Partners desde 2014:

- Subvenciones de Sección 4 de HUD
- Red de liderazgo de entidades sin fines de lucro de Puerto Rico
- Fondo de recuperación comunitaria ante huracanes
- Rose Architectural Fellowship de Enterprise
- Equitable Path Forward
- Servicios directos de asesoramiento/asistencia técnica individualizada por parte de personal o consultores de Enterprise Community Partners
- Eventos grupales virtuales, incluidos seminarios web, talleres, sesiones informales, sesiones informativas y otros servicios de asesoramiento grupal en línea
- Reuniones grupales en persona, incluidos talleres, sesiones informales, sesiones informativas y otros servicios de asesoramiento grupal en persona
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Ha influido la capacitación de Enterprise en los **programas y servicios** que usted puede ofrecer?

- En gran medida
- Un poco
- Muy poco
- Para nada

*Si respondió “en gran medida” o “un poco”:* Proporcione de 1 a 3 ejemplos (respuesta abierta).

¿Ha contribuido la capacitación de Enterprise a su **acceso y utilización de otros fondos gubernamentales**?

- En gran medida
- Un poco
- Muy poco
- Para nada

*Si respondió “en gran medida” o “un poco”:* Proporcione de 1 a 3 ejemplos (respuesta abierta).

¿Ha incidido la capacitación de Enterprise en su **estructura organizacional, la capacidad de su personal y otras capacidades?**

- En gran medida
- Un poco
- Muy poco
- Para nada

*Si respondió “en gran medida” o “un poco”:* Proporcione de 1 a 3 ejemplos (respuesta abierta).

¿Ha influido la capacitación de Enterprise en sus **relaciones y colaboración con otras organizaciones públicas y sin fines de lucro de Puerto Rico?**

- En gran medida
- Un poco
- Muy poco
- Para nada

*Si respondió “en gran medida” o “un poco”:* Proporcione de 1 a 3 ejemplos (respuesta abierta).

¿Ha influido la capacitación de Enterprise en sus **relaciones y colaboración con otras organizaciones públicas y sin fines de lucro fuera de Puerto Rico?**

- En gran medida
- Un poco
- Muy poco
- Para nada

*Si respondió “en gran medida” o “un poco”:* Proporcione de 1 a 3 ejemplos (respuesta abierta).

¿Ha influido la capacitación de Enterprise en sus **relaciones y colaboración con las personas a quienes sirve?**

- En gran medida
- Un poco
- Muy poco
- Para nada

*Si respondió “en gran medida” o “un poco”:* Proporcione de 1 a 3 ejemplos (respuesta abierta).

¿Ha contribuido la capacitación de Enterprise a su **capacidad de respuesta y recuperación en caso de desastre?**

- En gran medida
- Un poco
- Muy poco
- Para nada

*Si respondió “en gran medida” o “un poco”:* Proporcione de 1 a 3 ejemplos (respuesta abierta).

¿Qué tipo de desarrollo de capacidades ha tenido el mayor impacto? ¿Y cual ha tenido el menor impacto?

La segunda sección de la encuesta aborda los retos que sigue enfrentando y sus recomendaciones para futuras iniciativas de capacitación.

Muchas organizaciones enfrentan retos relacionados con el personal. Califique los siguientes retos en función de si han afectado a su organización en gran medida, un poco, muy poco o para nada.

Reto relacionado con el personal	En gran medida	Un poco	Muy poco	Para nada
Compensación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agotamiento/fatiga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reclutamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de destrezas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muchas organizaciones enfrentan retos para acceder y movilizar fondos. Califique los siguientes retos en función de si han afectado a su organización en gran medida, un poco, muy poco o para nada.

Reto de financiamiento	En gran medida	Un poco	Muy poco	Para nada
Poder competir con éxito por recursos escasos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identificar fuentes de financiamiento u oportunidades de subvenciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poder sustituir las fuentes de fondos a punto de agotarse u otros recursos críticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tener tiempo para escribir propuestas de subvención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tener tiempo para administrar las subvenciones luego de recibirlas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retrasos en el pago o reembolso de los fondos de subvención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Hay otros retos que aún está enfrentando y le gustaría describir?

¿Hay otras solicitudes o recomendaciones que le gustaría hacer para la labor de desarrollo de capacidades de Enterprise en Puerto Rico?

# Apéndice D: Guía semiestructurada para entrevistas exhaustivas a las HCDO

**Objetivo:** Recopilar comentarios de las HCDO sobre sus experiencias con los esfuerzos de capacitación de Enterprise.

## Introducción:

¡Gracias por participar en esta encuesta! Estamos realizando una evaluación de las iniciativas de desarrollo de capacidades de Enterprise en Puerto Rico entre 2014 y 2024. Nos gustaría conocer sus experiencias, retos y resultados al trabajar con Enterprise durante este periodo. Sus comentarios son fundamentales para ayudarnos a mejorar futuras iniciativas.

Con su permiso, grabaremos y transcribiremos nuestra conversación de hoy. Solo los miembros de nuestro equipo de evaluación tendrán acceso a la grabación y las transcripciones.

## Resumen del desarrollo de capacidades

- ¿Puede describir las formas de apoyo al desarrollo de capacidades que su organización recibió de Enterprise Community Partners entre 2014 y 2024?
  - ¿Puede darnos algunos ejemplos de creación de capacidades (en lugar de una lista exhaustiva)?
- ¿Estos esfuerzos de apoyo se adaptaron a las necesidades específicas de su organización? De ser así, ¿cómo se adaptaron?

## Impacto en la capacidad organizacional

- ¿Cómo han influido estos esfuerzos de capacitación en la capacidad de su organización para ejecutar proyectos, especialmente de vivienda de interés social y desarrollo comunitario?
- ¿Ha observado cambios notables en la estructura, el liderazgo o los sistemas financieros de su organización como resultado de estos esfuerzos?

## Expansión del programa y participación comunitaria

- ¿Cómo le ha ayudado la capacitación recibida a ampliar o mejorar los programas y servicios que ofrece a su comunidad?
- ¿De qué manera ha contribuido el apoyo de Enterprise a mejorar la capacidad de su organización para relacionarse con la comunidad?

## Retos y barreras

- ¿Puede identificar algún reto u obstáculo específico que haya encontrado al implementar las estrategias de capacitación ofrecidas por Enterprise?
  - Explorar: ¿planificación de sucesión y retención de personal?
- ¿Cómo superó su organización estas barreras, de haberlo logrado?
  - Explorar: ¿Qué otro tipo de apoyo o capacitación hubiese sido útil para su organización?
  - Explorar: ¿Existen deficiencias en las iniciativas de capacitación que considere que aún deben abordarse?

### **Acceso a fondos/recursos federales**

- ¿Los esfuerzos de capacitación ayudaron a su organización a acceder y movilizar otros recursos federales o locales? De ser así, ¿puede proporcionarnos ejemplos?
- ¿Hubo algún obstáculo en el aprovechamiento de estos fondos que los esfuerzos de capacitación hubiesen podido abordar mejor? (probablemente integrado en la respuesta a los retos y obstáculos; utilícese como pregunta exploratoria sobre los retos/obstáculos).

### **Cierre:**

¿Desea añadir algo más sobre su experiencia con los esfuerzos de capacitación de Enterprise?

Gracias por su tiempo y sus comentarios.

### **Seguimiento adicional (si el tiempo lo permite)**

#### **Preparación de respuesta ante desastres**

- ¿Mejoraron las iniciativas de capacitación de Enterprise la preparación de su organización para responder a desastres mayores como el huracán María? De ser así, ¿cómo mejoraron?

#### **Colaboración y creación de redes**

- ¿Cómo ha facilitado Enterprise la colaboración entre su organización y otras CDO o partes interesadas en Puerto Rico?
- ¿Puede compartir algún ejemplo donde esta colaboración le haya ayudado a culminar con éxito sus proyectos?





## Sobre Enterprise Community Partners

Enterprise es una organización nacional sin fines de lucro que existe para ayudar a millones de familias a encontrar un buen hogar. Apoyamos a las organizaciones de desarrollo comunitario de base, reunimos e invertimos capital para generar impacto, impulsamos políticas de vivienda en todos los niveles de gobierno y construimos y gestionamos comunidades por nuestra cuenta. Desde 1982, hemos invertido \$64,000 millones y creado 951,000 hogares en los 50 estados, el Distrito de Columbia, Puerto Rico y las Islas Vírgenes de EE.UU., todo para hacer del hogar y la comunidad lugares de orgullo, poder y sentido de pertenencia. Únase a nosotros en [enterprisecommunity.org](https://www.enterprisecommunity.org).