



Introducción	3
1 ¿Qué son los Centros IntegrHa-bitat?.....	7
<i>Propuesta de valor</i>	7
<i>Institucionalidad</i>	7
<i>Tipos de IntegrHa-bitat</i>	8
2 ¿Quiénes son los usuarios?	8
3 ¿Dónde se localizan los Centros IntegrHa-bitat?	9
4 ¿A qué escala trabajan los Centros IntegrHa-bitat?	9
5 ¿Cómo se pone en marcha un Centro IntegrHa-bitat?	9
6 ¿Qué servicios se ofrecen en los Centros IntegrHa-bitat?.....	12
7 ¿Cómo se entregan los servicios IntegrHa-bitat?.....	13
<i>Provisión directa</i>	13
<i>A través de alianzas</i>	14
<i>Canales virtuales y medios locales de comunicación</i>	14
8 ¿Cómo se relacionan los Centros IntegrHa-bitat con sus usuarios?	14
<i>Asistencia personal</i>	14
<i>Comunidades</i>	14
<i>Cocreación</i>	15
9 ¿Qué recursos se necesitan para iniciar un centro IntegrHa-bitat?.....	15
10 ¿Qué alianzas deben desarrollarse?	15
11 ¿Cuáles son las fuentes de ingreso posibles?	16

Introducción

Los *Centros de Integración Social y Cocreación del Hábitat – IntegrHa-bitat* son una iniciativa desarrollada en el marco del Proyecto "Ciudades Incluyentes, Comunidades Solidarias", implementado por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados - ACNUR, la Organización Internacional para las Migraciones - OIM y la Agencia de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos - ONU-Hábitat, con el apoyo de la Unión Europea.

Entre otras intervenciones desarrolladas por el proyecto, los Centros IntegrHa-bitat se conciben como una herramienta para dar respuesta a los desafíos y catalizar las oportunidades resultantes del incremento acelerado de flujos migratorios mixtos. A través del acceso a derechos y la reducción de vulnerabilidades, así como en el ejercicio de responsabilidades y deberes sociales y colectivos, la integración efectiva de personas en situación de movilidad humana se hace posible.

Los Centros IntegrHa-bitat buscan ser un espacio que facilite tales procesos de integración, reconociendo que las comunidades de acogida se encuentran con frecuencia, en zonas urbanas marginalizadas, donde el acceso a derechos individuales y colectivos es igualmente limitado y sus habitantes experimentan múltiples vulnerabilidades y formas de exclusión derivadas de su condición económica, género, grupo etario, etnia, situación de discapacidad, entre otras.

En el desarrollo de acciones que contrarrestan la discriminación, cultivan el sentido de pertenencia, potencializan la agencia y la participación de todos los habitantes, presentes y futuros, permanentes y temporales, en el uso, ocupación, producción, gobierno y disfrute de sus ciudades y territorios (GPR2C, 2021), los Centros IntegrHa-bitat crean oportunidades para el ejercicio de la ciudadanía inclusiva y, con ello, contribuyen a la materialización del *derecho a la ciudad*.

Esta caja de herramientas está dirigida a organizaciones públicas, privadas o comunitarias que buscan implementar *Centros de Integración Social y Cocreación del Hábitat – IntegrHa-bitat*, o adaptar centros existentes a los principios, servicios y estándares IntegrHa-bitat. La caja de herramientas compila una serie de recursos útiles para el diseño, implementación y mejoramiento de estos centros. Entre los materiales se incluyen guías, manuales, formatos y documentación de buenas prácticas.

Los materiales aquí compilados son el producto del análisis de iniciativas similares; de la documentación y análisis de diversas experiencias compartidas en la Comunidad de Práctica de la Red de Centros de Integración Social y Cocreación del Hábitat- IntegrHa-bitat, facilitada por ONU-Hábitat; y de la puesta en marcha de proyectos demostrativos de nuevos Centros IntegrHa-bitat, y la adaptación de servicios de centros existentes en varias ciudades de Latinoamérica. Todas las herramientas de la caja se conciben como "documentos vivos", ya que serán modificados y complementados a medida que avance la implementación de los nuevos Centros IntegrHa-bitat y la adaptación de centros existentes.

En esta primera versión¹, la caja de herramientas se estructura a partir de las diferentes dimensiones del diseño y gestión de los Centros IntegrHa-bitat:

Módulo	Título	Contenidos
Intro	Qué son y cómo funcionan los Centros IntegrHa-bitat	
1	Decálogo de principios Centros IntegrHa-bitat	Describe los principios que rigen la creación de Centros IntegrHa-bitat.
2	Servicios y actividades: descripción y buenas prácticas	Compila los diversos ejemplos de servicios y actividades realizadas en centros dedicados a la integración social y cocreación del hábitat, y destaca las buenas prácticas existentes entre los centros miembros de la red IntegrHa-bitat.
3	Modelos de gobernanza y gestión organizacional	Presenta los diferentes actores y las posibilidades de arquitectura institucional necesarias para el efectivo direccionamiento estratégico, toma de decisiones y estructuración de procesos organizacionales, de manera que se asegure el cumplimiento de los objetivos y principios, la continuidad en el tiempo y resiliencia organizacional de los Centros IntegrHa-bitat.
4	Gestión de recursos y sostenibilidad financiera	Ofrece diferentes herramientas para facilitar la consecución de recursos para la operación de Centros IntegrHa-bitat, incluyendo el desarrollo de alianzas estratégicas, la formulación de proyectos de financiación para organismos públicos, de cooperación internacional, programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), cobro por servicios, entre otros.
5	Infraestructura y diseño arquitectónico	Presenta herramientas para el proceso de diseño participativo de la infraestructura de los Centros IntegrHa-bitat, así como estándares y buenas prácticas para el diseño de espacios funcionales e incluyentes.
6	Comunicación integral	Orienta sobre las diferentes estrategias de comunicación interna (organizacional) y externa (comunitaria, aliados y entes de financiación) que pueden implementarse en Centros IntegrHa-bitat, según las audiencias y objetivos estratégicos de comunicación.

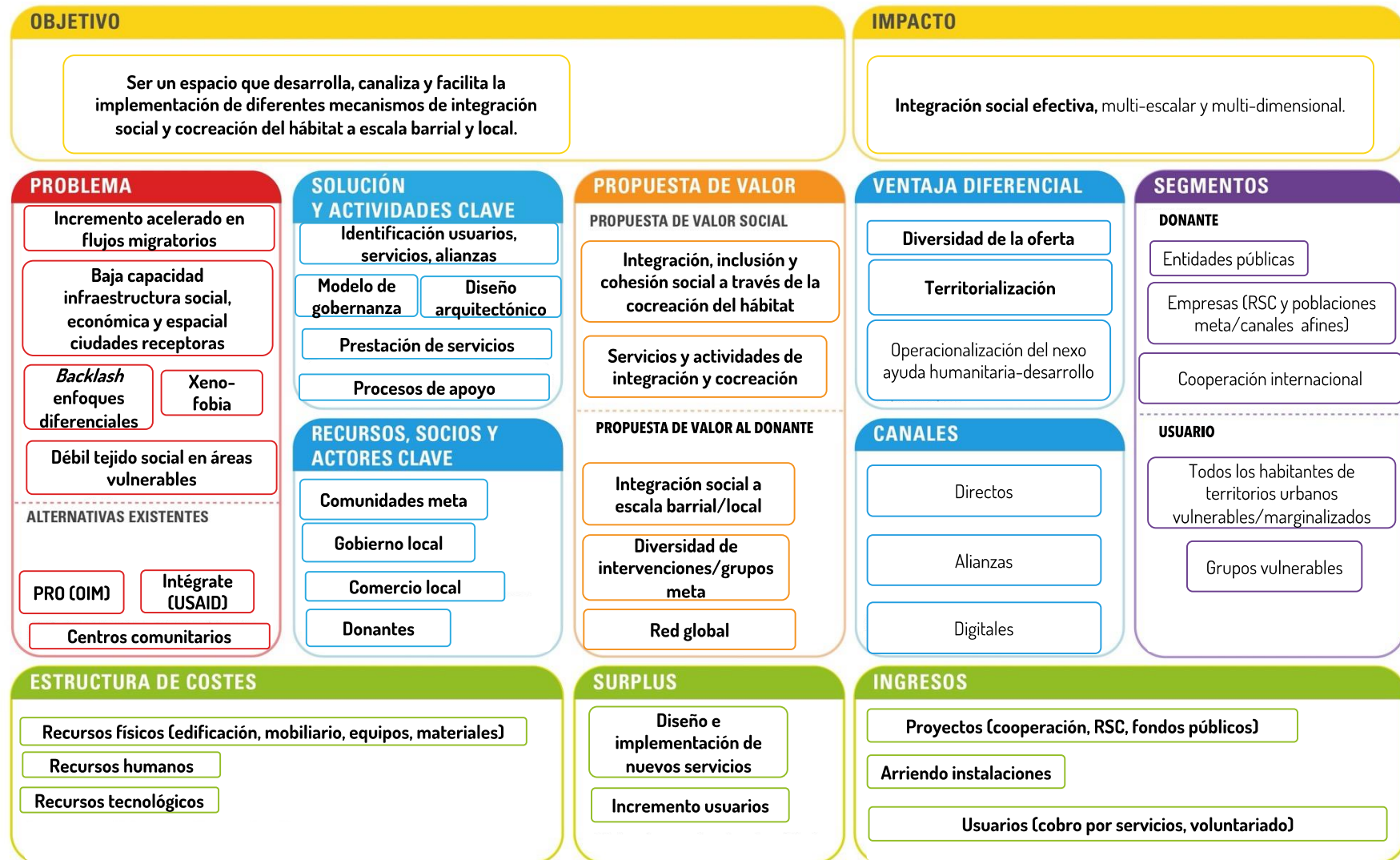
¹ Este módulo introductorio se basa en documentos existentes sobre los centros IntegrHa-bitat, el Expert Group Meeting (EGM) llevado a cabo el 29 de septiembre de 2021, conversaciones entre miembros del equipo ONU-Hábitat, reuniones con miembros de la Red IntegrHa-bitat y socios del proyecto Ciudades Incluyentes, Comunidades Solidarias. Versión preparada por Brenda Pérez Castro, con ajustes tras la retroalimentación hecha por Isabel Tafur y Adriana Plata el 24 de enero de 2022, y del equipo CICS el 03 de febrero de 2022.



7	Gestión de recursos humanos	Ofrece recursos para la definición del tipo de recursos humanos que operan los centros IntegrHabitat, incluyendo perfiles, conocimientos y experiencia necesaria.
8	Sistemas de mejora continua e innovación	Como apoyo a la orientación estratégica de los centros, este módulo ofrece herramientas para la medición de resultados, calidad de los procesos y estrategias de mejora continua de los centros.

Este módulo introductorio presenta información clave sobre el concepto y funcionamiento general de los Centros de Integración Social y Cocreación del Hábitat, y orienta en el uso de la caja de herramientas.

La metodología utilizada para su desarrollo fue el *lienzo de negocio social*, una herramienta de planeación estratégica que sintetiza *el qué, para quién, cómo y cuánto* de un emprendimiento con fines sociales. Esta herramienta facilita las reflexiones iniciales sobre el balance necesario entre el impacto social esperado y la necesidad de sostenibilidad económica.



1 ¿Qué son los Centros IntegrHabitat?

Propuesta de valor

Los *Centros de Integración Social y Cocreación del Hábitat – IntegrHabitat* son equipamientos urbanos de uso colectivo, diseñados y gestionados para facilitar procesos de integración, inclusión y cohesión social a través de la cocreación del hábitat en sus diversas escalas y dimensiones.

Dependiendo de las necesidades de las comunidades y grupos particulares, los centros ofrecen servicios y desarrollan actividades para:

- I. **Integración:** el acceso efectivo por parte de todas y todos los habitantes de una ciudad -particularmente de quienes han sido tradicionalmente excluidos y vulnerabilizados- a derechos individuales fundamentales, tales como la alimentación, abrigo, salud, educación, seguridad, trabajo, vivienda y servicios básicos.
- II. **Inclusión:** el acceso equitativo y en proximidad a recursos colectivos, tales como equipamientos urbanos, el espacio público de calidad, el transporte público, la información y las comunicaciones, y las aglomeraciones económicas y centralidades urbanas que concentran oportunidades laborales, de emprendimiento e inclusión financiera.
- III. **Cohesión:** el enriquecimiento y diversificación de los tejidos sociales existentes en el territorio, a través de la formación de grupos, asociaciones, redes, cooperativas, clubes y otras formas de organización, mediante los cuales se construye confianza y solidaridad. Se valora la diversidad, se gestionan soluciones a problemas colectivos, se fortalecen la democracia y mercados locales, y se construye identidad y valores colectivos.

La **cocreación del hábitat**, por su parte, es un conjunto de procesos de diagnóstico, planeación, construcción y gestión participativa del territorio que armoniza los saberes, talentos, activos e intereses de diferentes grupos sociales e instituciones públicas y privadas presentes en el territorio, en pro de una visión compartida, de la mejora de las condiciones de vida de todos y todas sus habitantes, y de su sostenibilidad social, económica y ambiental. Así, la cocreación del hábitat es un instrumento de integración, inclusión y cohesión social con enfoque territorial.

Las actividades y servicios que pueden ser ofrecidos en un Centro IntegrHabitat se presentan en el *Módulo 2. Portafolio de Servicios IntegrHabitat*.

Institucionalidad

Los Centros IntegrHabitat pueden ser liderados por instituciones públicas, privadas, comunitarias o mixtas. La modalidad institucional tiene un impacto en diferentes aspectos de la configuración de los centros, tales como su escala, áreas prioritarias de trabajo y mecanismos de sostenibilidad.

Independientemente de la modalidad jurídica institucional, la gobernanza de los Centros IntegrHa-bitat (incluidos procesos como la planeación estratégica, toma de decisiones, gestión de los servicios, gestión de recursos humanos, financiación y presupuestación) requiere la participación activa de sus usuarios, así como la coordinación con otros actores públicos y privados presentes en el territorio.

Para detalles sobre la gobernanza institucional, ver [Módulo 3. Modelos de gobernanza y gestión organizacional](#).

Tipos de IntegrHa-bitat

Entendidos como una nueva generación de centros para la Integración Social y la Cocreación del Hábitat, los IntegrHa-bitat pueden ser:

i) Centros existentes, comunitarios, culturales, o de atención a grupos poblacionales específicos, que:

- Comparten los [principios IntegrHa-bitat](#) (ver [Módulo 1. Decálogo de principios Centros IntegrHa-bitat](#)).
- Cuentan con un enfoque de trabajo diferencial, pero trabajan o buscan trabajar con los grupos complementarios (i.e. comunidades de acogida) o, en general, buscan ampliar el espectro de usuarios que atienden.
- Cuentan con un enfoque de trabajo territorial, pero cuentan con o buscan desarrollar servicios de integración social para grupos específicos, según las necesidades de las comunidades que atienden.
- En colaboración con ONU-Habitat, llevan a cabo adaptaciones para ampliar o diversificar su oferta de servicios, en correspondencia con la propuesta de valor de los Centros IntegrHa-bitat.

ii) Nuevas iniciativas de una institución pública, privada, comunitaria o mixta, que, en colaboración con ONU-Habitat, se diseñan y desarrollan siguiendo los principios y propuesta de valor de los Centros IntegrHa-bitat.

2 ¿Quiénes son los usuarios?

La conexión entre procesos de integración social, inclusión y cohesión social implica la adopción de un enfoque universalista, es decir, que los Centros IntegrHa-bitat son espacios abiertos a todos y todas. No obstante, en cada territorio se encuentran diversos tipos de vulnerabilidades y formas de exclusión que pueden ser priorizadas en razón de las necesidades identificadas.

Los Centros IntegrHa-bitat pueden tener así un enfoque diferencial para ciertos grupos de usuarios, o tener espacios o servicios diseñados específicamente para grupos como:

- Personas en situación de movilidad humana (refugiados, migrantes, nacionales retornados y desplazados).
- Grupos étnicos.
- Personas en situación de discapacidad.
- Víctimas de la violencia o desastres.
- Habitantes de la calle.
- Mujeres.

- Comunidad LGBTQI+.
- Niños, niñas y adolescentes (NNA).
- Adultos mayores.

3 ¿Dónde se localizan los Centros IntegrHa-bitat?

En coherencia con el principio de proximidad, los Centros IntegrHa-bitat deben ubicarse en comunidades donde haya una alta concentración de poblaciones en situación de vulnerabilidad, o en sectores céntricos de la ciudad, de fácil acceso para las mismas. *Ver Módulo 5. Infraestructura y diseño arquitectónico.*

4 ¿A qué escala trabajan los Centros IntegrHa-bitat?

Los Centros IntegrHa-bitat pueden funcionar a escala comunitaria o municipal:

- A escala barrial o comunitaria, los centros toman un enfoque territorial, es decir, se enfocan en servir a las poblaciones habitantes de territorios predefinidos. La oferta de servicios aquí debe ser integral y estrechamente ligada a la historia, saberes, activos y necesidades del territorio. Así mismo, a escala comunitaria, los centros deben generar oportunidades de interacción, convivencia y construcción de tejido social entre los diversos grupos sociales presentes en el territorio.
- A escala municipal o metropolitana, los centros se enfocan en centralizar la oferta de servicios sociales para comunidades marginalizadas, o para grupos sociales específicos, tales como las personas refugiadas y migrantes. A esta escala, los IntegrHa-bitat juegan un rol clave en: i) apoyar la creación de redes de escala urbana de los grupos meta; ii) visibilizar su presencia, necesidades y contribuciones al desarrollo de la ciudad; iii) facilitar el diálogo de estos con instituciones y actores de escala urbana, tales como las diferentes dependencias de las alcaldías, las cámaras de comercio, ONG, entre otros; y iv) facilitar procesos de incidencia en instrumentos de planeación y desarrollo urbano.

5 ¿Cómo se pone en marcha un Centro IntegrHa-bitat?

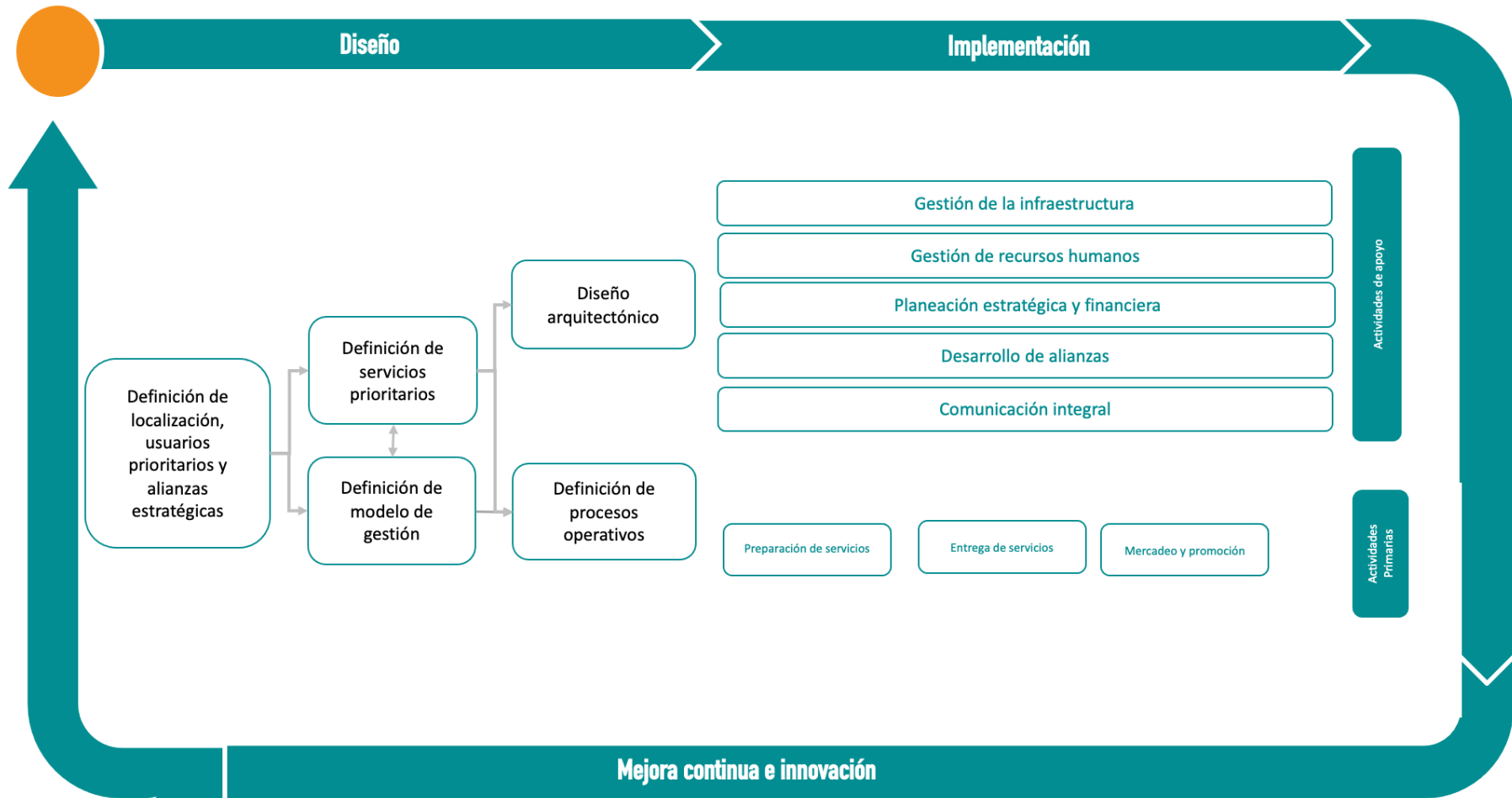
El proceso genérico para la puesta en marcha de un Centro IntegrHa-bitat supone tres grandes fases:

- **Diseño:** siguiendo principios de cocreación, todos los aspectos del diseño de los Centros IntegrHa-bitat requieren del involucramiento de los usuarios desde su concepción. Por ello, la identificación de los usuarios y la caracterización del territorio donde se desarrollará el Centro IntegrHa-bitat son el primer paso de la puesta en marcha del centro. A continuación, es necesario involucrar los actores y procesos que se encuentren en marcha en materia de integración social, económica, cultural y espacial de los territorios, y que adelantan entidades públicas, no gubernamentales y de cooperación. Con base en esta concertación multiactor, se lleva a cabo la definición de servicios prioritarios y

del modelo de gobernanza, los cuales en conjunto definen de manera sucinta lo que hace el centro, para quién, cómo, con quién y con qué recursos. Este modelo deberá ser diseñado con los usuarios potenciales del centro y aliados clave. De esta conceptualización se derivan el diseño arquitectónico y la definición del modelo institucional y operativo, así como la planeación estratégica y financiera inicial.

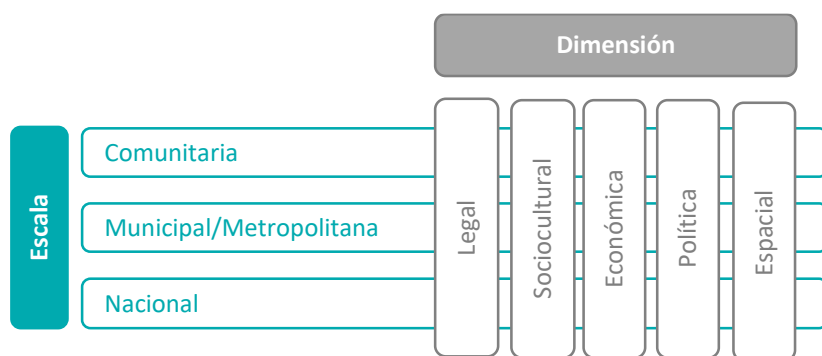
- **Operación:** la operación de los centros se enfoca en la entrega de los servicios priorizados. Otras actividades clave son las de apoyo, entre ellas, la gestión de la infraestructura, gestión de recursos humanos, planeación estratégica y financiera, desarrollo de alianzas y comunicación integral.
- **Mejora continua e innovación:** el seguimiento y evaluación de todos los procesos, actividades y servicios se constituye en la base de la mejora continua e innovación de los centros. Entre los mecanismos utilizados para este proceso se incluye la rendición pública de cuentas, eventos en los que periódicamente se presentan los resultados y logros alcanzados por el centro al conjunto de la comunidad.

Para más detalles, ver *Módulo 3. Modelos de gobernanza y gestión organizacional*, y *Módulo 8. Sistema de mejora continua e innovación*.



6 ¿Qué servicios se ofrecen en los Centros IntegrHa-bitat?

Las actividades y servicios ofrecidos por los Centros IntegrHa-bitat buscan abordar todas las dimensiones de la integración, inclusión y cohesión social, así como territorializar los mecanismos y servicios existentes en las escalas nacional, metropolitana y municipal.



En términos prácticos, los servicios o actividades ofrecidas por un Centro IntegrHa-bitat pueden provenir de: i) la centralización o territorialización de la oferta de servicios existentes; ii) el desarrollo de servicios y actividades a la medida de sus poblaciones meta; y iii) su apertura como escenarios y plataformas de soporte a iniciativas locales que contribuyen a los procesos de *integración social y cocreación del hábitat*.

La definición de los servicios pertinentes para cada centro depende de los análisis de las necesidades de cada territorio, de la evolución de los procesos de integración y de los procesos de mejora continua e innovación del centro. Por ejemplo, la relevancia de ciertos servicios disminuye a medida que se obtienen logros tangibles y es necesario modificar o crear nuevos servicios que respondan a este progreso.

A modo de referencia, los Centros IntegrHa-bitat pueden ofrecer 6 grandes tipos de servicios:

- I. **Asistencia humanitaria y acceso a sistemas de protección social:** acciones y servicios orientados a solventar las necesidades de supervivencia y bienestar mínimo, no sólo en situaciones de emergencia sino para todo tipo de población en situación de vulnerabilidad. Se incluyen aquí acciones de: i) alojamiento temporal, seguridad alimentaria y acceso a servicios de salud; y ii) de referenciación y acompañamiento en el acceso a sistemas y programas estatales, de cooperación internacional y de la sociedad civil para la protección social de grupos vulnerables, entre otros.
- II. **Apoyo a labores de cuidado:** las labores de cuidado son aquellas necesarias para la supervivencia cotidiana en el ámbito doméstico, que incluyen, entre otras, la seguridad, alimentación, limpieza y logística del hogar y de sus miembros, particularmente de personas dependientes como los niños y niñas, o los adultos mayores. Dichas actividades son a menudo llevadas a cabo por mujeres, lo que con frecuencia limita su tiempo de

autocuidado, desarrollo personal y potencial laboral, y de liderazgo comunitario. Servicios de apoyo a estas labores permiten reducir las inequidades de género en el ámbito doméstico, así como colectivizar el cuidado y fortalecer el sentido de solidaridad.

- III. **Acceso a vivienda adecuada:** actividades y servicios que faciliten el acceso a la vivienda adecuada, es decir, a condiciones de vivienda que aseguren la protección contra desalojos; la disponibilidad de servicios, materiales, instalaciones e infraestructura; la asequibilidad; habitabilidad; accesibilidad; ubicación y adecuación cultural. En estos servicios se incluye el asesoramiento técnico y legal, el acceso a subsidios, créditos, materiales, entre otros.
- IV. **Participación, gobernanza inclusiva y cocreación del territorio:** acciones orientadas a promover la participación activa de todos los habitantes del territorio –y particularmente de los más vulnerables– en la planeación, diseño y gestión del territorio a escala barrial y local. Se incluyen actividades como capacitaciones y talleres de sensibilización, socialización, concertación, diseño, planeación y evaluación participativa, que aseguren el involucramiento efectivo de poblaciones vulnerables en la toma e implementación de decisiones sobre temas como el uso del espacio público, los equipamientos colectivos, la infraestructura barrial, así como la deliberación e incidencia sobre políticas, programas y regulaciones que afecten la vida local.
- V. **Emprendimiento, innovación y economía solidaria:** acciones de apoyo a la empleabilidad, así como de formación de emprendimientos e iniciativas productivas solidarias como vehículos de la inclusión socioeconómica. Se incluyen aquí actividades y servicios de bolsa de empleo, formación, mentoría, acceso a financiación y desarrollo de mercados, entre otros, que faciliten procesos locales de producción, mercadeo, distribución y consumo de bienes y servicios.
- VI. **Cultura, diversidad y convivencia:** formaciones, actividades y campañas o estrategias de comunicación comunitarias dirigidas a: 1) valorar y difundir manifestaciones culturales diversas como música, danza, pintura, escultura, literatura, gastronomía, teatro, cine, fotografía, y nuevos lenguajes artísticos, entre otros; o 2) fomentan valores, actitudes y comportamientos de vida en comunidad, respeto a la diversidad, interculturalidad, tolerancia, altruismo, inclusión y convivencia pacífica.

Para más detalles, consultar el *Módulo 2. Portafolio de servicios IntegrHabitat*.

7 ¿Cómo se entregan los servicios IntegrHabitat?

La diversidad de servicios propuestos para los Centros IntegrHabitat abre la posibilidad de utilizar diferentes modalidades de entrega según la naturaleza del servicio, las posibilidades de los usuarios, y la escala y capacidad del centro.

Provisión directa

Los servicios de provisión directa son aquellos cuya producción es llevada a cabo por el equipo del centro, y en la mayoría de los casos, son entregados directamente en las instalaciones del mismo o en el territorio que sirve a través de visitas domiciliarias o jornadas extramurales. La

provisión directa requiere contar, de manera sostenible, con la capacidad instalada y los recursos necesarios para su prestación.

A través de alianzas

Como espacio abierto a la integración de poblaciones vulnerables y a la facilitación de actividades de cocreación del territorio, los Centros IntegrHabitat pueden establecer alianzas con organizaciones que entreguen servicios en las instalaciones de los centros. Esta modalidad permite diversificar la oferta de servicios disponibles y atraer más usuarios. Desde el punto de vista operativo, el funcionamiento a través de alianzas requiere menor cantidad de personal de base en el centro, pero una mayor capacidad de coordinación, disponibilidad, monitoreo y gestión de la calidad.

Canales virtuales y medios locales de comunicación

Los canales virtuales como páginas web, aplicaciones y mensajes de texto, así como los medios de comunicación locales (emisoras, periódicos y foros comunitarios), pueden ser utilizados por los centros para proveer servicios de difusión de información, asesoría y facilitar el acceso a rutas existentes de atención. Para más detalle, ver *Módulo 6. Comunicación Integral*.

8 ¿Cómo se relacionan los Centros IntegrHabitat con sus usuarios?

Las relaciones que los centros IntegrHabitat establecen con sus usuarios varían de acuerdo con el tipo de servicio:

Asistencia personal

Las diversas formas de vulnerabilidad que los usuarios de los Centros IntegrHabitat experimentan, requieren con frecuencia que cada caso sea tratado individualmente. Por ello, la asistencia personal caracteriza la relación del centro con los usuarios desde su llegada. Servicios como el acceso a asistencia humanitaria o a los sistemas de protección social, así como la asesoría legal o psicosocial requieren atención a las condiciones específicas de cada caso.

A este respecto, es importante resaltar que un indicador de satisfacción de parte de los usuarios es que establezcan una relación continuada con el centro y que sean partícipes de varios de sus programas y servicios.

Comunidades

La formación de comunidades de usuarios es una manera de entregar servicios de manera colectiva. Este tipo de relación es la base de servicios como las formaciones y talleres en diversas temáticas.

Las comunidades no solamente profundizan la relación de los centros con sus usuarios, sino que facilitan los procesos de construcción del tejido social y cocreación del territorio, pues sus iniciativas pueden llevarse a cabo más allá del espacio de los centros.

Cocreación

Este tipo de relación con los usuarios es esencial para el éxito de los Centros IntegrHabitat: la cocreación (no sólo aplicada al hábitat, sino al centro mismo) implica que los usuarios son invitados a desarrollar innovaciones en los servicios y actividades del centro y a apropiarse del espacio y de la operación de servicios.

9 ¿Qué recursos se necesitan para iniciar un centro IntegrHabitat?

Para asegurar la exitosa implementación de los Centros IntegrHabitat, es necesario contar con un análisis detallado de los recursos requeridos para su operación. Estos dependen ampliamente de los servicios priorizados por cada centro. De manera genérica, es necesario contar con los siguientes recursos:

- Recursos legales: títulos, registros y permisos requeridos por las diferentes instancias del gobierno para la operación del centro y cada uno de sus servicios.
- Recursos físicos: predio, instalaciones, mobiliario, equipos, materiales (acorde con servicios priorizados).
- Recursos humanos: el equipo de trabajo del centro debe estar conformado por personas con formación o experiencia en la prestación de servicios sociales y desarrollo comunitario.

Para más detalle, ver *Módulo 4. Gestión de recursos y sostenibilidad financiera*, y *Módulo 7. Gestión de Recursos Humanos*.

10 ¿Qué alianzas deben desarrollarse?

Las alianzas clave para la operación de los Centros IntegrHabitat se orientan predominantemente a organizaciones o instituciones que pueden potencialmente ser: i) donantes, ii) proveedoras de servicios, o iii) que agreguen grupos de usuarios.

Si bien muchas de estas instituciones operan a escala internacional, en el diseño o adaptación de cada centro IntegrHabitat será necesario realizar un mapeo de los actores relevantes a escala nacional, municipal y comunitaria.

Sector	Organizaciones
Público	A escala nacional, municipal y local, instancias gubernamentales dedicadas a la prestación de servicios sociales, incluidos aquellos dedicados a integración social, participación, desarrollo urbano o territorial, atención a grupos vulnerables (personas en situación de movilidad humana, grupos étnicos, mujeres, NNA, personas en situación de discapacidad, personas en situación de calle, grupos LGBTIQ+).
Privado	Responsabilidad Social Corporativa <ul style="list-style-type: none"> • Empresas cuya área de trabajo, población meta o grupo prioritario de RSC incluya poblaciones vulnerables, zonas urbanas, asentamientos informales. • Cámaras de comercio de la ciudad.

	Afines	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas cuyos segmentos de clientes explícitamente incluyan personas de bajos ingresos, grupos vulnerables y poblaciones locales, tales como microfinancieras, empresas de giros y envíos, cooperativas de ahorro y crédito, entre otros. • Empresas cuyos canales prioritarios de entrega incluyan centros o equipamientos barriales.
	Locales	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas o negocios existentes en el territorio que puedan compartir valor con actividades del centro.
Cooperación internacional y ONG	Agencias multi y bilaterales, ONG internacionales y locales cuya misión se alinee con los objetivos y actividades de los centros.	
Red IntegrHabitat	La red IntegrHabitat ofrece a sus centros miembros una fuente de conocimiento y buenas prácticas a escala global.	
Comunidad	Grupos organizados o redes existentes de las poblaciones meta.	

11 ¿Cuáles son las fuentes de ingreso posibles?

Uno de los mayores retos de los centros con vocación social es su sostenibilidad financiera. A diferencia de los modelos de negocio comerciales, la sostenibilidad de las iniciativas de impacto social no puede depender exclusivamente de los usuarios, sino que con frecuencia depende de un tercero, a través de modalidades como financiación de agencias internacionales, donaciones, subsidios (o asignación de recursos públicos) o inversiones de impacto social o ambiental.

Independientemente de la modalidad institucional, alcanzar la sostenibilidad financiera depende de la diversificación de los fondos que financian la operación del centro y del desarrollo de modelos innovadores de servicios que contribuyan a la generación de ingresos para el centro.

Entre las fuentes más comunes de financiación se encuentran:

- **Financiación pública:** la inversión inicial en infraestructura y operación básica puede ser financiada por agencias gubernamentales.
- **Entidades de cooperación internacional y ONG:** además de la posible contribución a la infraestructura y operación básica del centro en modalidad de donación, agencias de cooperación y ONG internacionales y locales pueden reducir los costos del centro a través de la operación directa de servicios en el centro o la financiación de programas específicos, o a través del pago por espacios disponibles en el centro.
- **Sector privado:** a través de programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o del uso del Centro IntegrHabitat como canal de distribución de sus productos y servicios, siempre y cuando sean afines con el objetivo y grupos prioritarios definidos para el Centro IntegrHabitat. Este uso comercial parcial de los centros puede funcionar como un subsidio cruzado en el modelo financiero del centro.
- **Comunidad usuaria:** dado el perfil de vulnerabilidad de las poblaciones meta de los Centros IntegrHabitat, muchos de los servicios ofrecidos deben ser subsidiados o no tener ningún

costo para el usuario final. Sin embargo, en cada caso será necesario estudiar bajo qué condiciones es posible que la comunidad usuaria represente una fuente de ingresos para los centros. Ciertos servicios pueden tener un costo si previamente los usuarios han manifestado su intención y capacidad de pago; la comunidad usuaria puede ser segmentada según su capacidad de pago, o contribuciones voluntarias pueden ser solicitadas a los usuarios una vez se han logrado procesos de fidelización; esto es, que los usuarios valoren la oferta de programas y servicios ofrecidos por el centro. Adicionalmente, los usuarios pueden reducir costos de operación a través de la provisión directa de servicios a otros usuarios.

El acceso a estos recursos depende de la capacidad de gestión de cada centro, que debe incluir capacidades de formulación de proyectos de desarrollo, gestión de alianzas de valor compartido e impacto colectivo.

Para más detalle, ver [Módulo 4. Gestión de recursos y sostenibilidad financiera](#).