

# PLAN ESTRATÉGICO QUINQUENAL DE LA HOC

2024-2029



Housing  
Opportunities  
Commission  
OF MONTGOMERY COUNTY

# ÍNDICE

**3**    **INTRODUCCIÓN**

**4**    **EL PANORAMA DE LA VIVIENDA EN  
EL CONDADO DE MONTGOMERY**

**6**    **VISIÓN Y MISIÓN DE LA HOC**

**7**    **VALORES FUNDAMENTALES DE LA HOC**

**8**    **NUEVO Y EMOCIONANTE**

**10**    **METAS Y OBJETIVOS PARA 2024-  
2029**

**11**    **OBJETIVO 1: AMPLIAR LA VIVIENDA  
ASEQUIBLE**

**20**    **OBJETIVO 2: MEJORAR LA CALIDAD  
DE VIDA MEDIANTE SERVICIOS DE  
APOYO Y ASOCIACIONES**

**27**    **OBJETIVO 3: SOBRESALIR COMO  
ORGANIZACIÓN DE CATEGORÍA  
MUNDIAL**

**34**    **AGRADECIMIENTOS**





# INTRODUCCIÓN

## *Estimados amigos de la HOC,*

Encontrar y costearse un lugar donde vivir es uno de los retos más difíciles a los que se enfrentan muchas personas en Estados Unidos, y la vivienda tiene una correlación directa con muchos factores fundamentales necesarios para tener una buena calidad de vida: salud, acceso a la educación, oportunidades de empleo y mucho más. La necesidad básica de vivienda es especialmente acuciante para nuestros vecinos de ingresos bajos y moderados aquí en el condado de Montgomery, donde el rápido crecimiento de la población ha creado una demanda cada vez mayor de viviendas asequibles que no ha sido satisfecha. Por eso el trabajo deliberado de la HOC es más necesario que nunca.

La HOC ha creado este Plan Estratégico Quinquenal como guía para centrar nuestro trabajo en satisfacer esa necesidad. Hemos elaborado este plan escuchando lo que nuestros clientes y los miembros de la comunidad nos han dicho que necesitan de la HOC, analizando con rigor y espíritu crítico lo que hemos estado haciendo como agencia, identificando honestamente lo que debemos hacer mejor y determinando las medidas que debemos adoptar para satisfacer las necesidades de vivienda asequible del condado de Montgomery y ayudar a mejorar la vida de nuestros clientes.

Este Plan Estratégico Quinquenal describe a grandes rasgos lo que HOC hará durante los próximos cinco años para proporcionar más viviendas asequibles y servicios de apoyo. Para ello, es fundamental desarrollar, formar y equipar a un personal de primera categoría que anteponga siempre las necesidades de nuestros clientes. Además, exploraremos la innovación en todo lo que hacemos, para ampliar nuestro alcance e impacto. Estos principios nos servirán de guía para elaborar el Plan de Implementación detallado que nos permitirá alcanzar nuestras metas y objetivos. El Plan de Aplicación incluirá un protocolo de información detallado y transparente que la HOC pondrá en marcha para mantenernos responsables e informar a todas las partes interesadas de nuestros progresos en el cumplimiento de nuestras promesas.

Gracias a todos los que han contribuido con su tiempo, pensamientos, ideas y energía a la elaboración de este plan. Con su apoyo, nos comprometemos a **ampliar el número de viviendas asequibles** en nuestro condado, a **mejorar la vida de las personas a las que atendemos** y a **destacar como organización de categoría mundial**. Estamos deseando trabajar con ustedes -y en su nombre- para ayudar a forjar el brillante futuro del condado de Montgomery.

## *Juntos en la Misión,*



**ROY  
PRIEST**

*Presidente*  
Comisión de  
Oportunidades de  
Vivienda



**CHELSEA  
ANDREWS**

*Presidenta &  
Directora Ejecutiva*  
Comisión de Oportunidades  
de Vivienda

# EL PANORAMA DE LA VIVIENDA EN EL CONDADO DE MONTGOMERY

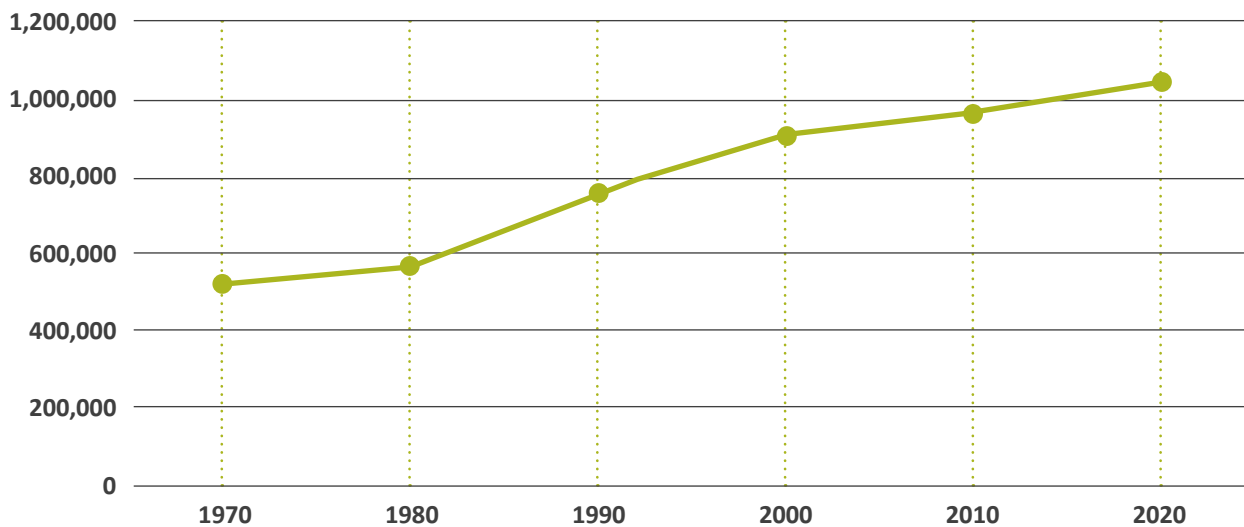
## EL PANORAMA DE LA VIVIENDA EN EL CONDADO DE MONTGOMERY

Con su combinación de energía urbana, sofisticación suburbana y bucolismo agrícola, es comprensible por qué el condado de Montgomery es considerado por tantos el “mejor lugar para vivir”. Si a esto añadimos nuestra proximidad a la capital del país, el fácil acceso a la cultura y el ocio,

y las oportunidades de empleo bien remunerado y educativo, es fácil comprender el explosivo crecimiento demográfico del condado en las últimas décadas.

La población del condado de Montgomery se duplicó aproximadamente entre 1970 y 2020 (Figura 1). Se calcula que el condado sumará 60.000 nuevos hogares entre 2020 y 2040.<sup>1</sup>

**FIGURA 1** Crecimiento Demográfico, 1970-2020



<sup>1</sup> Montgomery County Planning Board, Current demographic, economic, and housing market conditions, 13 de Julio de 2022

## EVOLUCIÓN DEL HOGAR

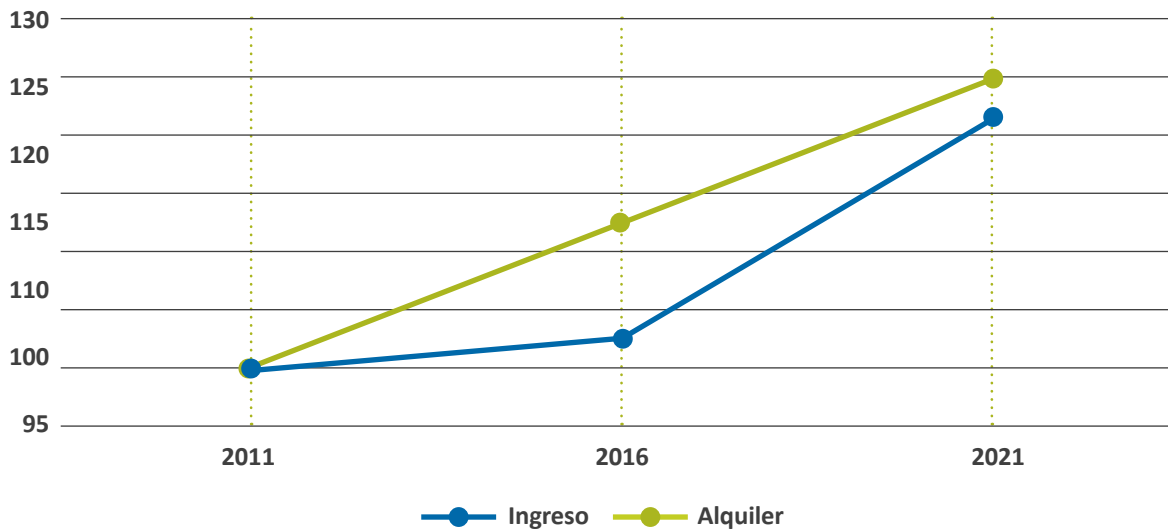
La población del condado de Montgomery no sólo está creciendo, sino que es cada vez más diversa y envejecida. Desde 1990, las personas que viven solas y las parejas casadas sin hijos se han convertido en el tipo de hogar más común.

La creciente diversidad de la población del condado de Montgomery está aumentando la necesidad de más viviendas multigeneracionales. Los hogares asiáticos, negros e hispanos tienen más probabilidades que los blancos de vivir en hogares multigeneracionales. El envejecimiento de la población también está alterando la necesidad y el tipo de viviendas en el condado. La edad media de la población ha aumentado casi seis años completos, de 33,9 en 1990 a 39,7 en 2021, y cada vez es mayor. Se prevé que la población mayor de 65 años aumente un 50% de 2020 a 2040.

Otra dinámica que configura el panorama de la vivienda en el condado de Montgomery es el hecho de que los alquileres han aumentado y se prevé que sigan aumentando más rápidamente que el valor de la vivienda y los ingresos, lo que incrementa la carga que los costes de la vivienda suponen para el presupuesto familiar (Figura 2).



**FIGURA 2** Comparación de 10 años de tendencias en alquileres e ingresos, indexados



Proporcionar viviendas seguras, asequibles y de alta calidad es sólo una parte de la misión de la Comisión de Oportunidades de Vivienda. La otra es proporcionar a nuestros clientes los servicios de apoyo-las oportunidades- que les ayudarán a establecer y mantener una vida familiar sana y segura y a construir un futuro más seguro. Estos servicios son y serán un elemento fundamental del trabajo de la HOC.

Es en este contexto en el que la Comisión de Oportunidades de Vivienda ha elaborado este Plan Estratégico Quinquenal para guiar nuestro trabajo en la creación de las oportunidades de vivienda asequible que nuestros vecinos del Condado de Montgomery necesitan para prosperar. Este plan incluye nuevas declaraciones sobre la visión y la misión de la agencia, un conjunto de valores fundamentales que sustentan nuestra cultura y toma de decisiones, y varias metas y objetivos de alto nivel que nos ayudarán a cumplir nuestra misión.

## **EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CÓMO TRAZAMOS EL CAMINO A SEGUIR**

Durante 10 meses, el HOC analizó de forma crítica lo que hacemos y cómo lo hemos estado haciendo, lo que incluyó un duro examen de nuestra estructura interna, equipo, sistemas y políticas. Contamos con la participación de las partes interesadas y escuchamos las voces de casi 2.400 miembros de la comunidad para trazar el camino a seguir que se expone en este Plan Estratégico. Agradecemos profundamente el tiempo y la energía invertidos por los clientes, el público en general, los responsables políticos, los funcionarios del condado y otras personas implicadas en asuntos relacionados con la vivienda que compartieron sus opiniones en nuestros ayuntamientos, grupos de discusión, entrevistas y en respuesta a nuestras encuestas y a través del correo electrónico y las llamadas telefónicas.

Esta información puso de relieve áreas en las que el servicio al cliente y las comunicaciones de la HOC pueden mejorarse, y ayudó a generar nuevas ideas para nuestros programas.



## **VISIÓN DE LA HOC**

**Nuestra visión es que todos los habitantes del condado de Montgomery tengan acceso a una vivienda segura, asequible y de alta calidad, así como a los servicios que necesitan para desarrollar todo su potencial.**

## **MISIÓN DE HOC**

**HOC existe para proporcionar a las personas con ingresos bajos y moderados la oportunidad de vivir en viviendas seguras, asequibles y de alta calidad en el condado de Montgomery. Fortalecemos a las familias ofreciéndoles oportunidades de crecimiento personal y económico mediante asociaciones y servicios de apoyo.**



# VALORES FUNDAMENTALES DE LA HOC

La HOC ha identificado una serie de valores fundamentales que guiarán a la Comisión y al personal en la consecución de los objetivos del Plan Estratégico y darán forma a las estrategias y políticas aplicadas en los próximos cinco años. Entre ellas figuran:



## LAS PERSONAS PRIMERO, CON DIGNIDAD & RESPETO

**NUESTRO PERSONAL** es nuestro activo más valioso para cumplir nuestra visión y misión.

Proporcionamos a nuestros equipos los recursos y el apoyo necesarios para destacar en su desempeño y en sus funciones, al mismo tiempo que hacemos de la HOC un gran lugar competitivo para trabajar y prosperar.

**NUESTROS CLIENTES** son el centro de todo lo que hacemos, ya que creamos y fomentamos oportunidades para que encuentren viviendas seguras, asequibles y de alta calidad.

Aspiramos a ofrecer un excelente servicio al cliente a través de la atención, la escucha, la comunicación, la colaboración y la respuesta oportuna a las necesidades, preocupaciones y opiniones de nuestros clientes.



## INNOVACIÓN Y ESPÍRITU EMPRESARIAL

Hacer frente a la grave escasez de viviendas asequibles requerirá agilidad, colaboraciones innovadoras, la adopción de tecnologías de vanguardia y herramientas financieras de renombre nacional que creen una sólida cartera de oportunidades de vivienda que incentiven la movilidad económica de los residentes.



## EQUIDAD EN TODO LO QUE HACEMOS

El acceso equitativo a una vivienda segura, asequible y de alta calidad permite a las personas vivir con la seguridad y las comodidades de un hogar, experimentar la vida en comunidad y generar riqueza intergeneracional. Reconocemos que las desigualdades sistémicas e institucionales suponen barreras y dificultades considerables para las comunidades de color. Nos comprometemos a abordar estas barreras, ya que afectan a nuestros clientes, al mismo tiempo que adoptamos la diversidad, la equidad y la inclusión en la cultura de nuestra organización.



## EL PODER DE LAS COLABORACIONES

Colaboramos con organizaciones comunitarias de los sectores público y privado para proporcionar recursos y servicios que permitan a nuestros residentes desarrollar todo su potencial, encontrar y mantener una vivienda y lograr la independencia económica.



## VIVIENDAS DE INTERÉS COMUNITARIO

Cuando desarrollamos, construimos y renovamos propiedades, también estamos construyendo una comunidad y apoyando barrios sostenibles. Cultivamos la interacción social entre vecinos mediante un desarrollo de ingresos mixtos, en lugar de aislar a los hogares vulnerables en zonas de pobreza concentrada. Esta filosofía está presente en todo lo que hacemos.



## ADMINISTRACIÓN

Se nos ha confiado la sabia gestión y utilización de recursos valiosos para crear y mantener viviendas asequibles y sostenibles desde el punto de vista medioambiental en todo el Condado de Montgomery. Respetamos la confianza del público orientando nuestros esfuerzos y operaciones hacia los resultados, siendo responsables y transparentes, al mismo tiempo que empleamos estrategias para garantizar la solvencia financiera de la HOC.



# UN VISTAZO A LAS NOVEDADES DE LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS



## La HOC ha identificado varias iniciativas innovadoras y apasionantes

que exploraremos en los próximos cinco años para avanzar en nuestro Plan Estratégico. Abarcan tanto lo que hacemos como la forma en que lo hacemos.

## Crear un Fondo de Preservación sin Ánimo de Lucro (NPF)

Nos asociaremos con el Condado para apoyar la adquisición y conservación de viviendas asequibles de origen natural.

## Ampliar el Cuerpo de Voluntarios de la HOC

La ampliación proporcionará un mayor servicio al cliente y profundizará en el compromiso con la comunidad.





**Este Plan Estratégico es tan dinámico como la comunidad del Condado de Montgomery a la que pretende servir.**

A medida que las condiciones y realidades se desarrollen y cambien durante los próximos cinco años, la HOC adaptará y hará evolucionar nuestras tácticas y actividades para garantizar que seguimos centrados en la consecución de las metas y objetivos establecidos en este plan. Las metas y objetivos esbozados en el Plan Estratégico pretenden servir de orientación a la HOC. Estas posibles nuevas iniciativas, como todo lo que hace la HOC, requerirán análisis financieros y de viabilidad detallados para que la Comisión pueda evaluar adecuadamente los costes y beneficios a la hora de tomar decisiones sobre la asignación de recursos y el diseño de programas.

### **Establecer un programa de Ayuda Directa al Alquiler**

El programa permitiría que las subvenciones se pagaran directamente a los beneficiarios en lugar de a través de contratos con los arrendadores.

### **Emplear la Inteligencia Artificial**

Las soluciones de IA responsables y creativas mejorarán la eficiencia operativa y potenciarán el servicio al cliente.

### **Invertir en Capacidades Avanzadas de Análisis de Datos**

Esta inversión permitirá tomar decisiones mejor fundadas.



2024-2029

# TRES METAS Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL HOC

La Comisión de Oportunidades de Vivienda ha definido a grandes rasgos tres metas y los objetivos que las acompañan para el quinquenio 2024-2029.

**AMPLIAR**  
las viviendas asequibles en el Condado de Montgomery

**MEJORAR**  
las vidas que tocamos mediante servicios de apoyo y asociaciones

**DESTACAR**  
como organización de categoría mundial





## OBJETIVO 1

### AMPLIAR la vivienda asequible en el Condado de Montgomery

#### EL PAISAJE

La vivienda escasea en el condado de Montgomery y se prevé que la diferencia entre disponibilidad y necesidad siga creciendo en los próximos cinco años. Al mismo tiempo, se prevé que el coste de esa vivienda siga aumentando, lo que repercutirá en la capacidad de las familias de casi todos los niveles de renta para permitirse la vivienda que preferirían, pero tendrá un impacto más grave en los hogares de los niveles de renta más bajos.

#### OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

HOC maximizará la cantidad de viviendas asequibles disponibles en el condado ampliando nuestra cartera de viviendas asequibles de alta calidad, garantizando que las decisiones inmobiliarias reflejen nuestras prioridades en evolución y ampliando y optimizando las ayudas al alquiler para familias con ingresos bajos y moderados.

#### OBJETIVO 1.A

Ampliar la cartera de viviendas asequibles de alta calidad de la HOC

##### OBJETIVOS

- ▶ **A.1 Establecer prioridades claras para la cartera inmobiliaria de la HOC**
- ▶ **A.2 Maximizar la producción de nuevas viviendas asequibles**
- ▶ **A.3 Preservar las viviendas asequibles de origen natural en riesgo**
- ▶ **A.4 Aumentar la capacidad financiera de la HOC**

#### VALORES FUNDAMENTALES

- Innovador y emprendedor
- Viviendas de interés comunitario
- Corresponsabilidad

#### ▶ **A.1: Establecer prioridades claras para la cartera inmobiliaria de la HOC**

Nuestro éxito dependerá en gran medida de nuestra capacidad para cumplir una serie de prioridades claras en nuestra cartera inmobiliaria, ya se trate de la promoción, renovación, compra o venta de un inmueble. Estas prioridades individuales están interconectadas y forman el “sistema de raíces” que sustentará un condado de Montgomery próspero y floreciente.

Estas prioridades son:

#### **a. Aumentar el número neto de viviendas asequibles de alta calidad en el condado de Montgomery**

Los esfuerzos inmobiliarios de la HOC aumentarán la cantidad de viviendas asequibles disponibles en el condado, evitarán la pérdida de viviendas asequibles existentes (ya sea mediante esfuerzos de conservación o mantenimiento y renovación que garanticen que las viviendas existentes sigan siendo de alta



## OBJETIVO 1

### AMPLIAR La vivienda asequible en el Condado de Montgomery

calidad) o situarán a la HOC en una posición que le permita ampliar o mantener las viviendas asequibles en el futuro.

#### **b. Servir a un mercado objetivo que se ajuste a las necesidades de la comunidad**

Los proyectos inmobiliarios atenderán una necesidad documentada de la comunidad. El personal proporcionará a la Comisión un análisis que respalde las recomendaciones de restringir o no la edad de las unidades, la combinación propuesta de tipos y tamaños de unidades, la combinación propuesta de asequibilidad, la inclusión o no de viviendas de apoyo permanente, la integración de la accesibilidad en el diseño y otros factores pertinentes.

#### **c. Ubicación de los inmuebles para atender las necesidades de la población residente destinataria**

Los residentes de la HOC deben tener fácil acceso al transporte, el empleo, la educación, la alimentación, la atención sanitaria, los parques, los comercios y otros servicios. Las nuevas promociones de HOC deben crear viviendas asequibles en zonas de oportunidad con escasez de suministros de viviendas asequibles, o bien aportar nuevas inversiones y viviendas de alta calidad a zonas del condado que han sufrido una inversión insuficiente.

#### **d. Mejorar la comunidad circundante**

La HOC suele ser la primera en actuar en zonas del condado en las que no se invierte lo suficiente, y nuestras actividades pueden servir de catalizador en esas zonas para atraer más inversión privada. La HOC siempre tratará de ser un buen vecino y explorará oportunidades para proporcionar beneficios al vecindario, como viviendas adicionales a precio de mercado, parques o espacios abiertos, comercios, instalaciones gubernamentales compartidas y mejoras en el transporte.

#### **e. Fomentar los objetivos medioambientales del Condado**

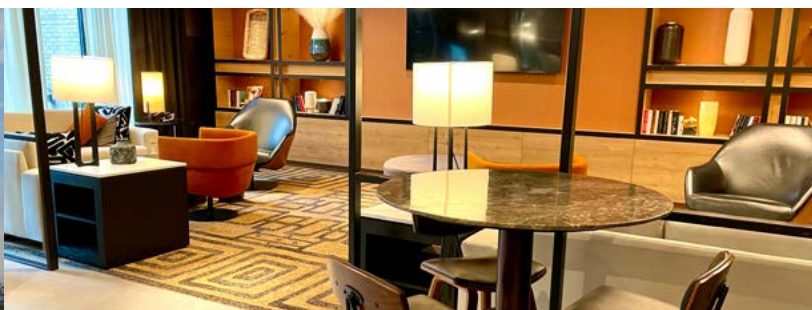
La HOC ha sido y seguirá siendo un líder ejemplar en el cumplimiento de los objetivos y las mejores prácticas descritas en el Plan de Acción Climática del condado. Estas medidas incluyen la mejora de la gestión de las aguas pluviales, la creación de centros de resiliencia, la electrificación total de los edificios, la integración de las energías renovables, la promoción y el aumento del acceso a los vehículos eléctricos, y la obtención de las certificaciones Passive House y Zero Net Energy siempre que sea factible.

#### **f. Ampliación de la capacidad de la HOC**

Las actividades inmobiliarias de la HOC son generalmente positivas en cuanto a ingresos, lo que garantiza un margen de explotación adecuado y reservas para hacer frente a imprevistos, además de proporcionar una fuente de capital para futuras inversiones y ser una fuente fundamental para las operaciones en curso de la agencia. El análisis de futuros proyectos tendrá en cuenta la forma de ampliar y aprovechar la capacidad de endeudamiento de la HOC, el acceso al capital, el personal de desarrollo, la capacidad de prestar los servicios necesarios a los residentes y de mantener la propiedad a largo plazo con una carga de deuda razonable, así como el potencial de eficiencia operativa.

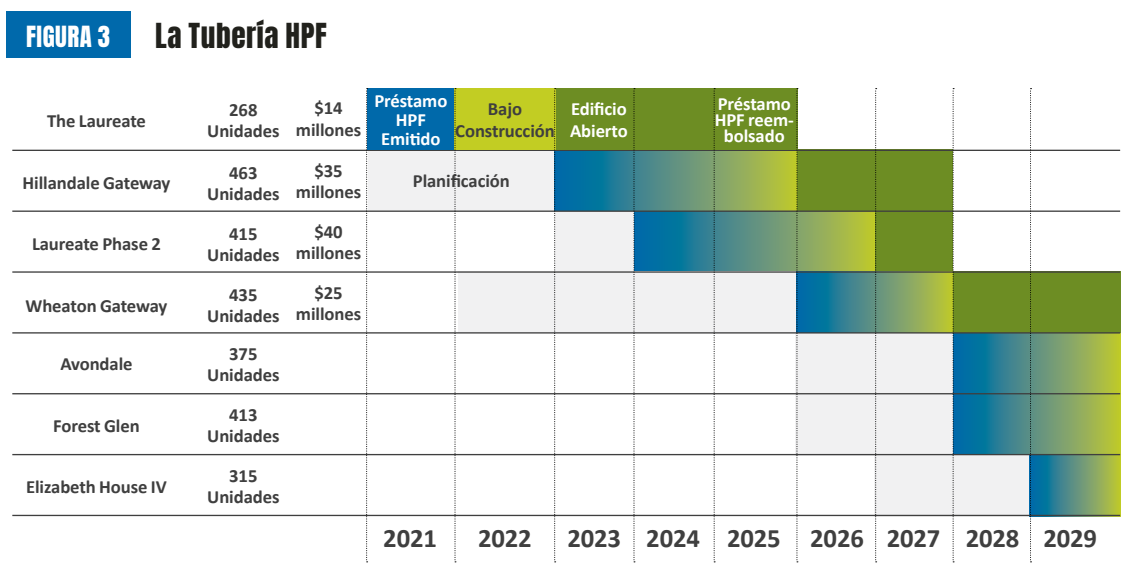
#### **g. Reducir las disparidades raciales en el Condado**

HOC tratará de reducir las disparidades raciales en el condado creando oportunidades en zonas segregadas, ofreciendo vías para la creación de riqueza y llevando la inversión a comunidades desatendidas. Las actividades de HOC se centrarán tanto en aumentar el acceso a las áreas de oportunidad como en incrementar la inversión en las zonas infra capitalizadas del condado.



**A.2: Maximizar la producción de nuevas viviendas asequibles**

HOC cuenta con una sólida cartera de proyectos en desarrollo, financiados en parte por el innovador Fondo de Producción de Viviendas (HPF). Nuestra primera promoción financiada por el HPF, The Laureate, se inauguró con éxito en Rockville, MD, en 2023. Actualmente hemos identificado seis proyectos adicionales que se pretenden financiar con el HPF en los próximos cinco años, lo que añadirá 2.416 viviendas al inventario de viviendas del condado de Montgomery, con un 30% de las viviendas asequibles. Con más recursos, la HOC podría desarrollar más viviendas en los próximos cinco años (Figura 3).



Además de estos siete proyectos HPF, HOC tiene otros tres nuevos proyectos de producción en diversas fases de desarrollo:

**Granjas Garnkirk:** HOC ha solicitado un 9% de créditos fiscales para viviendas de renta baja para financiar este proyecto de construcción de 184 apartamentos en Clarksburg.

**Heritage Emory Grove (HEG):** Este proyecto de reurbanización es una asociación entre el Condado

de Montgomery, la HOC y la Iglesia Metodista Unida de Emory Grove. El objetivo de HEG es recrear la interconexión del Emory Grove original, con la intersección de Emory Grove Road y Washington Grove Lane, con la Iglesia Metodista Unida de Emory Grove como corazón reafirmado.

Emory Grove fue fundada originalmente por afroamericanos liberados en 1864. En su momento de mayor esplendor, Emory Grove contaba con unos 500 residentes que vivían en 300 acres de terreno



## OBJETIVO 1

### AMPLIAR La vivienda asequible en el Condado de Montgomery

y era muy conocida por albergar “reuniones de campamento” metodistas que atraían a decenas de miles de fieles. También es la ubicación de Johnson’s Park, que fue el primer campo iluminado de la zona. Los equipos de la Barnstorming Negro League, entre los que se encontraban algunos de los jugadores más famosos, acudían a Emory Grove para enfrentarse a los mejores equipos del condado. La Iglesia Metodista Unida de Emory Grove es una de las pocas estructuras históricas que quedan en la comunidad histórica.

La mayor parte de la propiedad será reurbanizada y revitalizada con un fuerte enfoque en la propiedad de viviendas de renta mixta. Según la propuesta, la HOC actuaría como administradora de la propiedad del condado. El entramado de calles, la conectividad peatonal, un centro comunitario actualizado y el Johnson’s Local Park, junto con la programación histórica, los servicios culturales y la jardinería comunitaria, pretenden ayudar a restablecer el sentido de camaradería que antaño tenía la comunidad original.

**Sandy Spring Missing Middle:** Una adición propuesta a la actual propiedad de HOC, Sandy Spring Meadow, añadiría seis unidades dúplex, 12 unidades triplex y cuatro casas para carruajes, junto con un espacio comunitario central de 900 pies cuadrados en un terreno de 3,27 acres. Diez de las unidades propuestas serían unidades de vivienda de precio moderado (MPDU), y todas ellas incorporarían principios de construcción ecológica y “técnicas de diseño de bajo impacto”, como cisternas para recoger el agua de lluvia.

Esta canalización está limitada por los recursos disponibles. En particular, el entorno de tipos de interés y costes más elevados de 2023-2024 ha provocado que varios excelentes proyectos de desarrollo privado en el condado de Montgomery se paralicen por falta de financiación. Algunas de ellas ya tienen todos los derechos y están listas para construir, y otras están preparadas para avanzar muy rápidamente en el proceso de planificación.

Con recursos adicionales, HOC podría emprender nuevos proyectos de producción dentro del plazo de cinco años de este plan y tratar de acelerar los proyectos existentes previstos.

### ▶ **A.3: Preservar las viviendas asequibles de origen natural en riesgo**

El condado de Montgomery cuenta con un gran número de unidades de “viviendas asequibles de origen natural”, que no tienen restricciones de ingresos, pero son asequibles para rentas más bajas debido a su antigüedad, ubicación o estado físico. Otras propiedades pueden tener restricciones de ingresos que están a punto de expirar. La HOC tratará de adquirir y preservar las unidades que corren mayor riesgo de sufrir aumentos significativos del alquiler y ofrecerá una vía para la autosostenibilidad a largo plazo, ya sea mediante las condiciones existentes, la renovación o la reurbanización sin pérdidas netas.

#### **NUEVO & EMOCIONANTE**

Una de las claves de este esfuerzo es el nuevo Fondo de Preservación sin Ánimo de Lucro (NPF). En 2023, HOC trabajó con el Consejo del Condado, el Departamento de Vivienda y Asuntos Comunitarios (DHCA) del condado de Montgomery y proveedores de vivienda sin ánimo de lucro para diseñar el NPF, que es un fondo rotatorio que ofrece préstamos a bajo interés a 7-10 años para apoyar la adquisición y conservación de las viviendas asequibles del condado que se producen de forma natural y que están en riesgo de perder su asequibilidad. En lo alto de la lista de prioridades de la NPF se encuentran las propiedades orientadas al tránsito.

La HOC puede acceder hasta al 25% del fondo para sus propias adquisiciones, mientras que el 75% restante se reserva para organizaciones sin ánimo de lucro. HOC también prestará apoyo administrativo y de suscripción al fondo, mientras que DHCA gestionará el fondo, aprobará y administrará los préstamos.

**A.4: Aumentar la capacidad financiera de la HOC**

La HOC estructurará sus actividades de financiación inmobiliaria e hipotecaria de modo que sean positivas para la agencia a largo plazo. Esto garantizará que la HOC, como organización, disponga de una base de ingresos diversificada que le permita capear las vicisitudes de los flujos de subvenciones federales, estatales y locales. Esta postura financiera prudente también garantizará que la HOC disponga de los recursos necesarios para

mantener su creciente cartera de viviendas con un nivel de calidad que satisfaga las necesidades de los residentes del condado.

Esto significa que seguiremos buscando propiedades de renta mixta con suficientes unidades a precio de mercado para producir un flujo de caja adecuado que permita mantener la propiedad a lo largo del tiempo. También significa evaluar, renovar y mantener continuamente nuestra cartera para disponer de activos de alta calidad al servicio de nuestros clientes durante décadas.



**OBJETIVO 1.B**

**Ampliar la oferta de viviendas en el condado de Montgomery**

**OBJETIVOS**

- B.1 Abogar por unos recursos adecuados**

---

- B.2 Abogar por la eliminación de barreras a la producción de viviendas**

---

- B.3 Maximizar las asociaciones con proveedores privados de vivienda**

**VALOR FUNDAMENTAL**

- El poder de las asociaciones

**VALORAR EL PODER DE LAS ASOCIACIONES**

Aunque la HOC desempeña un papel indispensable para hacer del condado de Montgomery un lugar más asequible para vivir, la realidad es que la inmensa mayoría de los residentes del condado seguirán viviendo en viviendas privadas no subvencionadas. Y mientras la oferta de viviendas del condado sea muy inferior a la demanda, las familias de todos los niveles de renta, salvo las más altas, tendrán dificultades para encontrar una vivienda que satisfaga sus necesidades y los precios seguirán subiendo.

Los esfuerzos de la HOC y del condado por proporcionar viviendas subvencionadas y de renta restringida ayudan a reducir el impacto de estas fuerzas del mercado sobre las familias de renta baja, pero no pueden superarlas.

**B.1: Abogar por unos recursos adecuados**

La HOC elaborará unas Prioridades Legislativas anuales para orientar nuestro trabajo con los socios locales, estatales, federales y regionales. Esto incluye presionar para que se amplíen los fondos destinados a la producción de viviendas asequibles y a los programas de ayuda al alquiler a nivel de condado, estatal y federal, incluida la defensa de más vales estatales y la defensa de que los vales federales de vivienda se financien como un derecho.

**B.2: Abogar por la eliminación de barreras a la producción de viviendas**

HOC apoyará los cambios políticos que nos ayuden a cumplir nuestros objetivos de vivienda, proporcionar más fondos para viviendas asequibles y apoyar las políticas establecidas como los objetivos regionales de vivienda del Consejo de Gobierno Metropolitano de Washington y la actualización del Plan General Thrive 2050 del condado. HOC abogará por que el condado garantice que la zonificación y la revisión del desarrollo no sean obstáculos para una vivienda adecuada en el condado.

**B.3: Maximizar las asociaciones con proveedores privados de vivienda**

HOC buscará oportunidades creativas para utilizar sus autoridades como Autoridad de Vivienda Pública del condado y Agencia de Financiación de la Vivienda (HFA) para apoyar el desarrollo de viviendas asequibles por parte del sector privado. La HOC estudiará formas de proporcionar más apoyo a los promotores privados de viviendas del condado para maximizar la creación de nuevas unidades asequibles. Entre las posibles iniciativas figuran:

- Ampliación de la disponibilidad para que los promotores privados utilicen la capacidad Faircloth de HOC en el marco del programa Faircloth-to-RAD de HUD para subvencionar unidades destinadas a hogares con ingresos extremadamente bajos.
- Seguir actuando como entidad receptora de los acuerdos de Colocación Alternativa cuando la DHCA permite a los promotores privados pagar una cuota en lugar de desarrollar las MPDU requeridas normalmente cuando las cuotas de condominio o de servicios especializados hacen inviable proporcionar unidades asequibles in situ.
- Utilizar el estatus de HFA de HOC para emitir Bonos de Actividad Privada en nombre de promotores privados.







## OBJETIVO 1

AMPLIAR La vivienda asequible en el Condado de Montgomery

### OBJETIVO 1.C

#### Ampliar y optimizar las ayudas al alquiler

##### OBJETIVOS

- ▶ **C.1 Maximizar toda la financiación disponible para ayudas al alquiler**

---

- ▶ **C.2 Mantener el estatus de “alto rendimiento”**

---

- ▶ **C.3 Crear un nuevo programa de ayuda directa al alquiler: HOC Bridge**

### VALORES FUNDAMENTALES

- **Las personas primero, con Dignidad y Respeto - *Nuestros clientes***
- **Equidad en todo lo que hacemos**

HOC administra seis programas que proporcionan una ayuda muy necesaria a las familias para pagar el alquiler.

Durante la fase de participación de las partes interesadas en este proceso de planificación estratégica, todos los grupos implicados- desde los residentes y otros clientes de la HOC hasta el personal y el público en general- consideraron que se necesitaba más ayuda para el alquiler. Los miembros de la comunidad mencionaron la necesidad de recibir ayuda “en función de las necesidades” para hacer frente al pago íntegro del alquiler. Cualquier ayuda -expresada por los inscritos en la lista de espera- sería muy apreciada y podría permitirles seguir viviendo en sus actuales alquileres.

#### Programas actuales de ayuda al alquiler:

El programa de Vales de Elección de Vivienda (VHC) es el principal programa de ayuda al alquiler del gobierno federal disponible para familias con ingresos extremadamente bajos y muy bajos, ancianos y discapacitados. Entre los vales federales que administramos se incluyen:

- 1. Vales de Elección de Vivienda (VHC)** son, con mucho, la categoría más amplia de vales, y generalmente sirven a hogares con un 30% del AMI o menos.
- 2. Vales para discapacitados No Mayores (NED)** están disponibles para los hogares en los que el cabeza de familia o el cónyuge es discapacitado y tiene entre 18 y 62 años.
- 3. Vales para discapacitados ordinarios (MSD)** están disponibles para hogares de discapacitados no mayores que no tienen hogar, corren el riesgo de quedarse sin hogar o están en transición desde un entorno institucional o segregado.
- 4. Vales de Vivienda de Emergencia (EHV)** están disponibles para los hogares remitidos por el Departamento de Salud y Servicios Humanos (DHHS) del condado de Montgomery que no tienen hogar, corren el riesgo de quedarse sin hogar, huyen de la violencia doméstica, la violencia en el noviazgo, la agresión sexual, el acoso o la trata de seres humanos, o han estado recientemente sin hogar o tienen un alto riesgo de inestabilidad en la vivienda.
- 5. Viviendas de Apoyo de Asuntos de Veteranos (VASH)** son para veteranos que se encuentran sin hogar para ayudarles a recibir gestión de casos y servicios clínicos del Departamento de Asuntos de Veteranos (VA).
- 6. Programa de Unificación Familiar (FUP)** son para las familias remitidas por DHHS para los que la falta de vivienda corre el riesgo inminente de colocación de un niño en cuidado fuera de casa o retrasar el regreso de un niño de cuidado fuera de casa, o los jóvenes elegibles entre 18-24 que están en transición de cuidado de crianza.



## OBJETIVO 1

### AMPLIAR La vivienda asequible en el Condado de Montgomery

Actualmente, HOC está clasificada como “High-Performer” (alto rendimiento) según la evaluación del HUD de la gestión de nuestro programa VHC. Nuestra ayuda al alquiler está cerca de la maximización total, con una utilización del VHC sistemáticamente superior al 95%, y a menudo más cerca del 98% de los vales en uso.

También administramos estos cuatro programas más pequeños financiados por el condado con los ingresos del impuesto de registro:

- 1. Rent Supplement Program (RSP)** es un programa de ayuda al alquiler que sirve a un máximo de 300 residentes del condado de Montgomery para obtener y conservar su vivienda. Los participantes pueden recibir una subvención de hasta 600 \$ mensuales durante un año.
- 2. Move Up Initiative (MUI)** es una asociación entre DHHS y HOC. El programa atiende a un máximo de cinco residentes del condado de Montgomery que participan en programas de vivienda de apoyo permanente y ya no necesitan los servicios de apoyo intensivo, pero siguen necesitando subsidios de vivienda a largo plazo.
- 3. Community Choice Homes (CCH)** ayuda a un máximo de 45 personas que salen de residencias de ancianos y a personas discapacitadas no ancianas a encontrar una vivienda que satisfaga sus necesidades de discapacidad. El programa aborda barreras como la insuficiencia de ingresos y la falta de unidades accesibles en el condado.
- 4. Youth Bridge Initiative (YBI)** es una asociación entre DHHS y HOC que proporciona hasta cinco subsidios de vivienda a los jóvenes que van a salir del sistema de acogida. Los pagos sirven de puente para ayudar a los beneficiarios a avanzar hacia la independencia y proporcionan hasta 24 meses de subsidios de vivienda.

También estamos anticipando la disponibilidad de vales adicionales financiados por el Estado de Maryland a través de un nuevo Programa Estatal de Vales de Ayuda al Alquiler.

Por último, varios programas piloto de Renta Garantizada e investigaciones centradas en la asistencia en metálico han planteado la posibilidad de que una asistencia en metálico más directa, en lugar de formas restringidas de asistencia (como los vales de vivienda o el Programa de Asistencia Nutricional Suplementaria) produzca mejores resultados. Los programas de dinero en efectivo son más fáciles y baratos de administrar, más fáciles de usar para los beneficiarios y más flexibles, lo que permite a los beneficiarios tomar sus propias decisiones y establecer sus propios objetivos y prioridades para sus vidas. El HUD ha animado a las PHA a experimentar con programas de ayuda directa al alquiler, aunque no ha facilitado fondos federales para ello.

#### ▶ **C.1: Maximizar toda la financiación disponible para ayudas al alquiler**

La ayuda al alquiler puede—de la noche a la mañana—hacer que el condado de Montgomery sea asequible para una familia con bajos ingresos. La HOC seguirá maximizando la utilización de todos los programas existentes y aprovechará cualquier oportunidad para obtener más vales. HOC abogará por una mayor financiación de las ayudas al alquiler a partir de todas las fuentes disponibles.

HOC también explorará todas las oportunidades de ampliar la ayuda al alquiler mediante cambios políticos, mejoras operativas y asociaciones de financiación innovadoras. Y HOC trabajará con sus socios gubernamentales para que los vales de vivienda sean un derecho para todos los que los necesiten, defendiendo y obteniendo más vales a medida que estén disponibles.

#### ▶ **C.2: Mantener el estatus de “alto rendimiento”**

Gracias al duro trabajo y a la dedicación de sus equipos de Recursos de Vivienda y Cumplimiento, HOC se enorgullece de haber obtenido la calificación de “Alto Rendimiento” del HUD por su administración de los programas federales de vales. HOC seguirá buscando la excelencia en la administración y el servicio al cliente para los titulares de vales, lo que garantiza la máxima consideración para cualquier nuevo vale que pueda estar disponible de HUD.

## NUEVO & EMOCIONANTE

### ► C.3: Crear un nuevo programa de ayuda directa al alquiler: HOC Bridge

HOC estudiará la posibilidad de lanzar HOC Bridge como nuevo programa de ayuda directa al alquiler. Sin las limitaciones de la normativa federal, este programa local puede diseñarse para maximizar la eficacia administrativa, la facilidad de uso y generar importantes beneficios a largo plazo para los beneficiarios.

En consecuencia, estudiaremos la creación de un programa de Ayuda Directa al Alquiler, lo que significa que el subsidio de vivienda se pagaría directamente a los beneficiarios, en lugar de a través de un contrato con un arrendador. A diferencia de otros programas de prestaciones económicas directas, como los programas de Renta Garantizada, el importe de la subvención se calcularía en función de lo que se necesita para que la vivienda sea asequible, de forma muy similar al actual programa VHC.

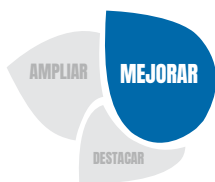
HOC Bridge podría aprovecharse aún más destinando los fondos de subvención locales a hogares que actualmente reciben un vale de elección de vivienda, pero que se encuentran en

el extremo superior del espectro de ingresos de los beneficiarios de VHC. Una cohorte natural son los graduados de nuestro Programa de Autosuficiencia Familiar. Estos hogares ya han aumentado sus ingresos, han recibido años de formación y educación, como educación financiera, asesoramiento crediticio, desarrollo de la mano de obra y oportunidades de educación secundaria. Al tener ingresos más elevados, también necesitan una subvención mensual más baja. Si acceden voluntariamente a pasar a un nuevo programa HOC Bridge, eso permitiría emitir un vale federal a un hogar de la lista de espera, generalmente con unos ingresos del 30% del AMI o inferiores y que requiera una subvención mayor. De este modo, el puente HOC nos permitiría poner también más recursos federales en la comunidad.

Para garantizar que el programa sea lo más justo y atractivo posible para los titulares de vales, una nueva preferencia VHC podría permitir a los clientes del programa HOC Bridge reincorporarse rápidamente al programa VHC en caso necesario.

Dado que se trata de un concepto nuevo, la HOC estudiará las posibilidades de trabajar con un socio académico respetado que colabore en el diseño del programa, la recopilación de datos y la medición y evaluación de los resultados.





## **OBJETIVO 2**

### **MEJORAR las vidas que tocamos mediante Servicios de Apoyo & Asociaciones**

---

#### **EL PAISAJE**

En términos sencillos, la HOC, a través de su División de Servicios a los Residentes, proporciona los servicios de apoyo que ayudan a nuestros clientes a alcanzar la estabilidad personal y económica que necesitan para dejar de depender de la ayuda para la vivienda.

La División de Servicios a Residentes de HOC ofrece actualmente una amplia gama de programas, servicios y recursos de alta calidad, muchos de ellos a través de asociaciones de colaboración con el condado de Montgomery, el gobierno federal y diversas organizaciones comunitarias. Estos programas y los sólidos servicios de vivienda de apoyo están disponibles para las personas y familias que residen en propiedades de HOC/ gestionadas por HOC o que reciben subsidios de vivienda de HOC, así como para los solicitantes de la lista de espera de HOC.

Ese trabajo es un elemento fundamental de la misión de la HOC y ayuda a nuestros clientes a establecer y mantener una vida hogareña sana y segura y a construir un futuro más seguro. El rápido crecimiento de la población del condado de Montgomery y el aumento del número de residentes con ingresos bajos y moderados requerirán más recursos de programación y un mayor acceso a esos recursos para prosperar.

## OBJETIVO 2.A

**Mejorar los programas de servicios a los residentes de la HOC**

### OBJETIVOS

- ▶ **A.1 Aumentar el conocimiento de los servicios disponibles**

---

- ▶ **A.2 Velar por que se escuche la voz de los clientes**

---

- ▶ **A.3 Ampliar los recursos multilingües de la HOC**

## VALORES FUNDAMENTALES

- **Las personas primero, con Dignidad & Respeto - *Nuestros clientes***
- **Equidad en todo lo que hacemos**

### ▶ **A.1: Aumentar el conocimiento de los Servicios Disponibles**

Los programas de Servicios a Residentes de la HOC reciben altas puntuaciones de quienes se han beneficiado de ellos. Casi el 80% de los clientes de HOC que participaron en la encuesta y que utilizaron los servicios que ofrece HOC tienen una experiencia “muy positiva”, “positiva” o “algo positiva”.

A través de la Academia de la Comisión de Oportunidades de Vivienda (HOCA), Servicios a los Residentes ha desarrollado una programación exclusiva para jóvenes/jóvenes adultos, adultos y padres centrada en la educación, la carrera profesional, el desarrollo empresarial, la salud y el bienestar, la educación financiera y la crianza de los hijos.

### **Programa de Educación de Adultos y Desarrollo de la Mano de Obra (AEWD)**

La AEWD ayuda a preparar a las personas para el mundo laboral poniendo en contacto a los adultos con servicios de orientación profesional, preparación para el empleo, desarrollo de pequeñas empresas, empleo, prácticas, equivalencia de estudios secundarios, formación profesional y desarrollo de habilidades tecnológicas.

### **Servicios de Enriquecimiento Juvenil (YES)**

YES proporciona a jóvenes y adultos jóvenes programas extraescolares y de verano que ofrecen programas innovadores de Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas (STEAM) durante todo el año.

### **Programa de Iniciativa para la Paternidad (FIP)**

El FIP es una iniciativa nacional financiada con fondos federales creada en 2015 que incluye talleres sobre temas como talleres para padres 24/7, educación financiera y salud masculina. La Iniciativa de Paternidad de la Academia HOC ha atendido a más de 1.200 padres desde su creación. HOC es la primera y única autoridad de vivienda pública que ha recibido la subvención de la Iniciativa de Paternidad de EE.UU. Departamento de Salud y Servicios Humanos Administración para Niños y Familias.

En una encuesta reciente, muchos clientes indicaron que desconocían la amplia gama de programas que ofrece la HOC. La HOC se esforzará por ampliar la comunicación y la divulgación para que los clientes, incluidos los que están en lista de espera, conozcan y puedan aprovechar plenamente la gama de servicios para residentes que ofrece la HOC.



### ▶ **A.2: Hacer oír la Voz de los Clientes**

La HOC seguirá maximizando la capacidad de todas las partes interesadas para participar en las decisiones clave que adopte la Comisión e informar al respecto. En 2023, la HOC celebró elecciones para su Junta Consultiva de Residentes (RAB), que es una junta de nueve miembros que asesora a la Comisión y al personal sobre una amplia variedad de asuntos, incluido el presupuesto operativo de la HOC y las prácticas y procedimientos de la HOC, como el cobro de alquileres, las quejas de los residentes, los desahucios, las políticas del HUD, la gestión de la propiedad y el mantenimiento.

Esa elección generó una gran participación y atrajo a casi 100 candidatos. El recién constituido RAB ha iniciado un activo calendario de reuniones, sesiones informativas y participación para cumplir sus obligaciones con los residentes del HOC.

### ▶ **A.3: Ampliar los recursos multilingües de la HOC**

La HOC se esfuerza continuamente por garantizar que sus contenidos, procesos y reuniones sean accesibles para todos. Recientemente hemos actualizado nuestro Plan de Acceso a las Lenguas y nos comprometemos a mejorar los recursos disponibles para atender a los clientes multilingües garantizando el acceso a una traducción adecuada en las reuniones, para los documentos escritos y a través de nuestros contenidos digitales.





## OBJETIVO 2

MEJORAR las vidas que tocamos mediante Servicios de Apoyo & Asociaciones

### OBJETIVO 2.B

Reforzar la colaboración con las administraciones públicas y las organizaciones sin ánimo de lucro para ofrecer más servicios a los clientes

#### OBJETIVOS

- ▶ **B.1 Profundizar la colaboración con las organizaciones sin ánimo de lucro que sirven a nuestros clientes**
- ▶ **B.2 Buscar oportunidades en los socios federales, estatales y locales**
- ▶ **B.3 Integrar el proceso de solicitud de la HOC con la comprobación universal de prestaciones**
- ▶ **B.4 Ampliar la colaboración con la red de atención continuada a las personas sin hogar**

### VALORES FUNDAMENTALES

- El poder de las asociaciones
- Las personas primero, con Dignidad & Respeto - *Nuestros clientes*

El sólido sector sin ánimo de lucro del Condado de Montgomery y las agencias gubernamentales altamente capacitadas trabajan bien juntos para proporcionar servicios muy necesarios a las familias con ingresos bajos y moderados. HOC cuenta con numerosas asociaciones que acercan estas organizaciones a nuestras comunidades:

- HOCA se asocia con organizaciones como Montgomery College, ACES A Wider Circle, Per Scholas, WorkSource Montgomery.
- Nuestro programa de Educación de Adultos y Desarrollo de la Mano de Obra (AEWD) puso en marcha en el ejercicio 2002 un programa de

Desarrollo de Pequeñas Empresas para 200 clientes en colaboración con ALSTNEC LLC, que ofrece formación empresarial.

- La Iniciativa de Paternidad de HOC colabora con el DHHS del condado de Montgomery, el Montgomery College, el African American Health Program y el PNC Bank.

#### ▶ **B.1: Profundizar la colaboración con las organizaciones sin ánimo de lucro que sirven a nuestros clientes**

Aunque la misión principal de HOC es proporcionar vivienda, muchas de las familias a las que atendemos necesitan asistencia médica, atención de salud mental, seguridad alimentaria, educación y formación laboral, transporte y muchas otras áreas que se solapan. Para mejorar nuestra capacidad de prestación de servicios, el equipo de Servicios a Residentes de la HOC profundizará nuestras alianzas con las organizaciones existentes en nuestra comunidad que prestan estos servicios y se asegurará de que nuestros clientes tengan conocimiento y acceso a la asistencia que necesitan.

#### ▶ **B.2: Buscar oportunidades en los socios federales, estatales y locales**

Seguiremos apoyando las iniciativas que surjan del HUD, el Estado de Maryland, el Gobierno del condado de Montgomery y nuestros demás socios estratégicos.

#### ▶ **B.3: Integrar el proceso de solicitud de la HOC con la comprobación universal de prestaciones**

HOC trabajará para desarrollar nuevos acuerdos de intercambio de datos y asociaciones con organismos clave como DHHS y DHCA del condado de Montgomery para garantizar que los solicitantes de servicios de HOC conozcan y puedan solicitar fácilmente otros servicios a los que puedan optar a través de otros organismos y viceversa. La HOC también ha ampliado la prestación de servicios a los inscritos en nuestra lista de espera, y seguiremos buscando oportunidades para poner los servicios pertinentes a disposición de los solicitantes.

**B.4: Ampliar la colaboración con la red de atención a las personas sin hogar**

Montgomery County's Continuum of Care es una asociación de grupos públicos y privados que trabajan juntos para acabar con el sinhogarismo en el Condado de Montgomery, dirigida por Services to End and Prevent Homelessness (SEPH) del Departamento de Salud y Servicios Humanos del Condado. HOC administra importantes recursos, a menudo a través de la remisión de SEPH, tales como vales de vivienda de emergencia y viviendas de apoyo permanente.



**NUEVO & EMOCIONANTE**

Exploraremos formas de facilitar a las familias con rentas bajas el conocimiento y la solicitud de todas las prestaciones a las que tienen derecho. Por ejemplo, incluyendo la selección de otras prestaciones en nuestro proceso de solicitud de la lista de espera y colaborando con organismos clave del condado de Montgomery, como el Departamento de Salud y Servicios Humanos y el Departamento de Vivienda y Asuntos Comunitarios, para garantizar que los residentes que soliciten prestaciones puedan solicitar también los programas de la HOC.

La HOC también seguirá profundizando en su colaboración durante los próximos cinco años con la Interagency Commission on Homelessness, que se ha fijado el objetivo de eliminar funcionalmente el sinhogarismo en el condado de Montgomery.

**OBJETIVO 2.C**

**Reforzar los programas de creación de riqueza y de propiedad de la vivienda para fomentar la equidad en la vivienda**

**OBJETIVOS**

- C.1 Crear viviendas asequibles para la venta**

---

- C.2 Maximizar el programa de compra de hipotecas de la HOC**

---

- C.3 Apoyar la aplicación de la ley de vivienda justa**



**VALOR FUNDAMENTAL**

- **Equidad en todo lo que hacemos**

En el condado de Montgomery, donde en los últimos 10 años el coste de la vivienda media ha subido un 42%, hasta 582.406 dólares, ser propietario es para muchos una aspiración inalcanzable. Se prevé que esta tendencia al alza continuada de los precios de la vivienda se mantenga durante los próximos cinco años, en gran parte debido a la crónica escasez de oferta de viviendas. Fomentar la propiedad de la vivienda es un objetivo importante del Plan Estratégico Quinquenal de la HOC.





## OBJETIVO 2

MEJORAR las vidas que tocamos mediante Servicios de Apoyo & Asociaciones

### ▶ C.1: Crear Propiedades asequibles en Venta

HOC buscará oportunidades para crear viviendas asequibles para la venta. Dos ejemplos en curso son el desarrollo previsto de nuevos productos para la venta en el proyecto de desarrollo Heritage Emory Grove de la HOC y la cesión de 10 viviendas adosadas dispersas a Habitat for Humanity. Esas viviendas se renovarán y venderán a familias con bajos ingresos.

### ▶ C.2: Aproveche al máximo el programa de compra de hipotecas de la HOC

HOC administra varios programas de adquisición de vivienda, el principal de los cuales es el Programa de Adquisición de Hipotecas (MPP). El MPP ofrece hipotecas de bajo coste a familias con ingresos bajos

y moderados, un conjunto de programas de ayuda al pago inicial y a los costes de cierre, y programas diseñados para ayudar a los clientes de la HOC en la transición a la propiedad de la vivienda.

Durante los próximos cinco años, HOC mantendrá y ampliará sus programas de adquisición de vivienda y creación de riqueza para ayudar a los clientes y a las familias con ingresos bajos y moderados de todo el condado a adquirir una vivienda, aumentar sus ingresos y crear riqueza.

### ▶ C.3: Apoyar la aplicación de la ley de vivienda justa

También colaboraremos con la Comisión de Derechos Humanos del condado para identificar y remitir casos de discriminación en materia de vivienda, con el fin de eliminar las barreras que impiden la equidad en la vivienda.

## OBJETIVO 2.D

**Aumentar las oportunidades para los solicitantes en lista de espera de la HOC**

### OBJETIVOS

- ▶ **D.1 Mejorar la experiencia de la aplicación**
- ▶ **D.2 Revisar y actualizar las preferencias y políticas en materia de listas de espera**

## VALOR FUNDAMENTAL

- **Las Personas Primero, con Dignidad & Respeto - *Nuestros clientes***

La innovadora aplicación Housing Path de HOC fue una de las primeras del país en ofrecer una única aplicación 24/7 para todos los programas de vivienda. En los próximos cinco años, la HOC debe construir sobre esa base para mejorar la experiencia de sus clientes con las solicitudes y las listas de espera.

Puesta en marcha en 2016, la Lista de Espera de la Senda de la Vivienda pretendía ampliar el acceso a las personas necesitadas de vivienda. A diferencia de otras listas de agencias que sólo se refieren a programas individuales, la lista de espera de la Ruta de la Vivienda permite a las personas rellenar una sola solicitud para que se les tenga en cuenta en los 20 programas y propiedades de la HOC a los que pueden optar.

La lista electrónica garantiza la exactitud de los datos manteniéndola siempre abierta y ofreciendo a los solicitantes la posibilidad de actualizar su información. Los solicitantes deben volver a certificar anualmente su interés y su elegibilidad para permanecer en la Lista de Espera.



En 2018, HOC estableció un Call Center para todas las consultas, en sustitución de la línea telefónica de la Lista de Espera. En el ejercicio 2009, la HOC añadió una página de listado de propiedades en el sitio web de Housing Path que permite a los clientes comprobar los detalles de las propiedades y su disponibilidad fuera de la lista de espera.

La lista de espera de la Senda de la Vivienda incluye algo menos de 35.000 solicitantes, a fecha de marzo de 2024, y el tiempo medio de espera es de 6,5 años. En las encuestas a las partes interesadas y en las reuniones del Ayuntamiento que contribuyeron a dar forma a este Plan Estratégico, se aportaron comentarios sobre las posibilidades de facilitar la navegación por la Lista de Espera.

La lista de espera sería más corta si hubiera más dinero para subvencionar viviendas asequibles y si éstas estuvieran más fácilmente disponibles.

**D.1: Mejorar la experiencia de la aplicación**

Nos comprometemos a desarrollar una experiencia mejorada para los solicitantes que sea fácil de usar,

proporcione más claridad sobre qué programas y propiedades están disponibles y mejore su capacidad para conectar con otros servicios esenciales.

El HOC llevará a cabo un análisis de los procesos y procedimientos que rigen la gestión de las listas de espera para determinar los ámbitos en los que pueden introducirse mejoras.

La HOC aumentará el uso de la tecnología para actualizar instantáneamente la lista de espera, minimizar el número de solicitantes que son eliminados por falta de respuesta y proporcionar herramientas que faciliten a los solicitantes la comprensión del proceso y de su situación en la lista.

**D.2: Revisar y actualizar las Preferencias y Políticas en materia de listas de espera**

Además, la HOC reexaminará las preferencias y políticas que se aplican a la lista de espera para garantizar que estamos maximizando el uso de los escasos recursos para quienes más los necesitan.



## **OBJETIVO 3** **SOBRESALIR como Organización de Categoría Mundial**

### **EL PAISAJE**

Aunque el reto de proporcionar viviendas asequibles a todos los necesitados se ha ampliado en los últimos años, hemos intentado satisfacer esas necesidades con menos recursos. Tanto HOC como el gobierno del condado de Montgomery han desarrollado soluciones innovadoras para crear recursos financieros adicionales para la vivienda en el condado. Al mismo tiempo, sin embargo, la financiación federal para apoyar nuestros esfuerzos sigue siendo limitada y se enfrenta a constantes amenazas políticas en el Congreso.

La mayoría del personal del HOC lleva en la agencia más de cinco años, y más de una cuarta parte 16 años o más. Pero especialmente desde la COVID-19, la HOC -como muchos empleadores- ha experimentado escasez de personal y un mercado laboral más tenso, con sueldos y salarios al alza.

Para que la HOC pueda abordar con éxito la mayoría de los retos que plantea la Lista de Espera, así como aplicar las recomendaciones “que mejoran la vida”, como el aumento de la participación en los programas de apoyo de los Servicios a Residentes de la HOC, debemos garantizar una dotación de personal adecuada y mejorar las operaciones y las comunicaciones con los clientes.





## OBJETIVO 3.A

### Sobresalir como Lugar de Trabajo de Categoría Mundial

#### OBJETIVOS

- ▶ **A.1** Perfeccionar el proceso de contratación e incorporación
- ▶ **A.2** Reforzar la formación y los recursos de los empleados
- ▶ **A.3** Fomentar la diversidad, la equidad y la inclusión

## VALORES FUNDAMENTALES

- **Las Personas Primero, con Dignidad & Respeto - *Nuestro personal***
- **Equidad en todo lo que hacemos**

HOC se ha comprometido a alcanzar un estatus de primera clase como organización de vivienda y servicio al cliente y un gran lugar de trabajo para sus empleados, al igual que lo ha hecho en el campo de las finanzas y el desarrollo. Para llegar a ese pináculo lo haremos:

### ▶ **A.1: Perfeccionar el proceso de Contratación e Incorporación**

En los próximos cinco años, la HOC trabajará para garantizar que nuestra contratación, retribución, prestaciones, formación e instalaciones conduzcan a un lugar en el que el personal esté motivado, realizado, receptivo y bien equipado para ofrecer el alto nivel de servicio que merecen nuestros clientes. Exploraremos nuevas modalidades de trabajo y estructuras retributivas para atraer a los trabajadores en un nuevo entorno laboral posterior al COVID.

### ▶ **A.2: Reforzar la Formación y los Recursos de los Empleados**

HOC proporcionará formación continua, desarrollo profesional y apoyo para retener al personal, evitar el agotamiento y aumentar la productividad.

### ▶ **A.3: Fomentar la Diversidad, la Equidad y la Inclusión**

El condado de Montgomery tiene hoy una población mayoritariamente minoritaria. Esto ha provocado un cambio positivo en la concienciación social y ha reconfigurado la forma en que el condado invierte en su gente y sus comunidades con un esfuerzo concertado para avanzar en la integración de la vivienda.

Como ya se ha dicho, las familias de los clientes de la HOC están compuestas en su mayoría por personas y familias de color (aproximadamente el 90%, dos tercios de las cuales son negras), casi dos tercios de los hogares están encabezados por mujeres y son muy jóvenes, ya que casi la mitad de nuestros clientes tienen menos de 30 años y un tercio menos de 18 años. Se prevé que esta población sea aún más diversa en los próximos años, con un aumento de familias hispanas, inmigrantes y personas mayores. En los próximos cinco años, la HOC velará por que nuestras políticas y procedimientos conduzcan a una organización representativa de la comunidad a la que sirve y culturalmente competente en la comunicación con todas las partes interesadas. La HOC proseguirá las contrataciones para garantizar que el personal de la HOC refleje y pueda responder mejor a nuestros clientes.



## OBJETIVO 3.B

Sobresalir ofreciendo un servicio de Atención al Cliente de Primera Clase

### OBJETIVOS

- ▶ **B.1** Garantizar una dotación de personal adecuada

---

- ▶ **B.2** Impartir formación adicional sobre atención al cliente

---

- ▶ **B.3** Ampliar el uso de voluntarios formados para ayudar a los clientes

---

- ▶ **B.4** Facilitar el acceso a la HOC

## VALOR FUNDAMENTAL

- **Las Personas Primero, con Dignidad & Respeto - Nuestros Clientes**

En gran medida, HOC es una organización de servicio al cliente. Nuestros clientes son residentes de propiedades de la HOC, beneficiarios de vales de la HOC para servicios de vivienda en la comunidad y personas en lista de espera para recibir esos servicios. Los comentarios de las partes interesadas recogidos durante este proceso de planificación dejaron claro que, aunque muchos elogiaron la dedicación de los empleados de la HOC, hay margen para mejorar la capacidad de la HOC de prestar un servicio excelente a solicitantes, clientes, socios y público en general. Para mejorar la experiencia del cliente vamos a:

- ▶ **B.1: Garantizar una Dotación de Personal Adecuada**

Garantizar una dotación de personal adecuada-lo que requiere recursos suficientes- permitirá al personal dedicar el tiempo que merece cada cliente.





### OBJETIVO 3

**SOBRESALIR como Organización de Categoría Mundial**

#### ► **B.2: Impartir formación adicional sobre Atención al Cliente**

La HOC impartirá al personal de cara al cliente formación detallada sobre temas como la respuesta al trauma, la reducción de la tensión en situaciones difíciles y técnicas eficaces de gestión y comunicación.

#### **NUEVO & EMOCIONANTE**

#### ► **B.3: Ampliar el uso de voluntarios formados para ayudar a los clientes**

La HOC cuenta con una cohorte de voluntarios entregados, en particular los que prestan servicio con nuestra organización sin ánimo de lucro afiliada Housing Opportunities Community Partners (HOCP). La HOC estudiará la creación de un nuevo Cuerpo de Voluntarios formalizado que podría proporcionar formación sobre cómo atender a los clientes, preservar la privacidad y seguir los procedimientos y, a continuación, ofrecer oportunidades para que los voluntarios ayuden a los solicitantes y clientes con el papeleo y la comprensión de las políticas de la HOC.

#### ► **B.4: Facilitar el acceso a la HOC**

HOC se asegurará de que sus ubicaciones físicas sean accesibles mediante transporte público y de fácil acceso desde cualquier parte del condado. Actualmente, HOC tiene oficinas en Gaithersburg y Kensington y centros de atención al cliente en Silver Spring y en el barrio de Derwood, en Rockville, aproximadamente a una manzana de la estación de metro de Shady Grove. Tenemos previsto trasladar nuestra sede de Kensington a unas nuevas instalaciones en el centro de Silver Spring en 2025, donde será fácilmente accesible por metro, autobús, MARC y la futura Purple Line.

La HOC está rediseñando su sitio web y su presencia digital para facilitar su uso, y ampliará su centro de llamadas con más recursos humanos y formación.

## **NUEVA SEDE DE LA HOC**



## OBJETIVO 3.C

### Sobresalir a través de la Tecnología Moderna y los Sistemas de Datos

#### OBJECTIVES

- ▶ **C.1** Proteger la seguridad de los sistemas de la HOC

---

- ▶ **C.2** Garantizar que la tecnología sea una ventaja, no un obstáculo

---

- ▶ **C.3** Invertir en capacidades de análisis de datos

---

- ▶ **C.4** Explorar el uso de herramientas de IA



## VALOR FUNDAMENTAL

### • Innovador y emprendedor

En la encuesta realizada al personal del HOC como parte de este proceso de planificación estratégica, los empleados del HOC situaron la mejora y modernización de los sistemas y procesos informáticos entre las mayores oportunidades de mejora.

Desde la adopción del último Plan Estratégico de la HOC se ha generalizado el uso de una amplia gama de nuevas tecnologías, incluido el nuevo portal Rent Café para titulares de vales y residentes, así como otros muchos avances. Además de tecnologías básicas como alertas por correo electrónico, SMS/textos y portales públicos en línea, la HOC estudiará la posibilidad de actualizar su tecnología y sus programas informáticos, lo que permitiría una mejor comunicación permanente con los clientes y una mayor inclusión de las personas con discapacidad.

### ▶ **C.1: Proteger la seguridad de los sistemas de la HOC**

La seguridad de nuestros sistemas garantiza la privacidad de nuestros clientes, empleados y solicitantes. HOC seguirá las mejores prácticas estándar del sector para garantizar la protección de nuestros sistemas y datos.

### ▶ **C.2: Garantizar que la tecnología sea una ventaja, no un obstáculo**

HOC se asegurará de que la tecnología sea una ventaja para nuestras operaciones, no un obstáculo. Implantaremos nuevas tecnologías para ayudar a nuestro personal a prestar más asistencia a más clientes y permitirnos ampliar la asistencia a los solicitantes que no tienen acceso a la tecnología o no la dominan por sí mismos.

**C.3: Invertir en Capacidades de Análisis de Datos**

El HOC se esforzará por mejorar su uso de los datos para fundamentar la toma de decisiones y garantizar que la dotación de personal y los recursos financieros del HOC se modifican para apoyar las decisiones programáticas. HOC utiliza una amplia variedad de sistemas y herramientas para la recopilación, almacenamiento y gestión de datos, y en los próximos cinco años tratará de integrar estos sistemas, mejorar nuestra capacidad de análisis de datos y aprovechar a los socios locales con fuentes de datos homólogas para informar mejor a los responsables de la toma de decisiones y al público.

La mejora de las capacidades de datos permitirá a la HOC determinar mejor las necesidades de vivienda en todo el condado y comprender mejor los factores geográficos y demográficos, los cambios de población y los cambios en la oferta y la demanda de vivienda. También nos ayudarán a colaborar mejor con los socios comunitarios y a informarles para fomentar la mejora de los resultados para las familias que viven en viviendas HOC, evaluar la eficacia programática y determinar qué objetivos perseguir en futuros planes.

**NUEVO & EMOCIONANTE**

**C.4: Explorar el uso de herramientas de IA**

Exploraremos el uso de inteligencia artificial innovadora, como los asistentes virtuales, para hacer más eficientes las operaciones y mejorar la experiencia de los clientes, los solicitantes y el personal.

HOC seguirá protocolos de seguridad para nuestros sistemas que garanticen la privacidad de nuestros clientes, empleados y solicitantes. HOC se adherirá a las mejores prácticas estándar del sector para garantizar la protección de nuestros sistemas y datos.





## OBJETIVO 3.D

Sobresalir con una Aplicación Transparente y Responsable de este Plan

### OBJETIVOS

- ▶ **D.1** Elaborar un plan de aplicación detallado

---

- ▶ **D.2** Crear cuadros de mando para seguir el progreso

---

- ▶ **D.3** Informe y revisión anual del plan de aplicación



## VALOR FUNDAMENTAL

- Innovador y emprendedor

### ▶ **D.1: Elaborar un plan de Aplicación Detallado**

La HOC desarrollará un Plan de Implementación que incorpore pasos detallados del proceso, métricas, plazos, necesidades de personal y consideraciones presupuestarias para alcanzar las metas y objetivos establecidos en este Plan Estratégico Quinquenal. Esto se hará en el contexto del presupuesto y la situación financiera de la HOC para garantizar que la organización mantiene una salud financiera óptima.

### ▶ **D.2: Crear cuadros de mando para seguir los progresos**

HOC creará un panel de control público que permita a las partes interesadas seguir el progreso de la aplicación del Plan, junto con métricas clave que midan múltiples dimensiones de la asequibilidad de la vivienda en el Condado de Montgomery.

### ▶ **D.3: Informe y Revisión Anual del Plan de Aplicación**

El HOC informará anualmente a la Comisión y al público sobre los avances hacia la consecución de estos objetivos. Este informe anual también brindará la oportunidad de revisar los calendarios y los pasos de acción establecidos en el Plan de Implementación y ajustarlos en caso necesario.

---

La versión completa del Plan Estratégico, incluido un apéndice con referencias, puede consultarse en **HOCMC.ORG**

# AGRADECIMIENTOS

La HOC agradece a las siguientes partes interesadas su inestimable contribución a la creación de este Plan Estratégico Quinquenal. Su dedicación, enérgico compromiso y espíritu de colaboración han sido cruciales para ayudar a dar forma a este documento de orientación para la futura dirección de la HOC. También agradecemos especialmente al equipo de Obras Públicas su asesoramiento, experiencia y duro trabajo a lo largo de este proceso de 10 meses.

## OBRAS PÚBLICAS (EQUIPO CONSULTOR DEL PLAN ESTRATÉGICO)

- Eric Schnurer
- Linda Rhodes
- Johnny Mack
- Kristi Guillory
- John Petro
- Jen Reiner

## GOBIERNO DEL CONDADO DE MONTGOMERY

- Marc Elrich - *Ejecutivo del Condado*
- Andrew Friedson - *Presidente del Consejo*
- Kate Stewart - *Vicepresidenta del Consejo*
- Gabe Albornoz - *Concejal*
- Marilyn Balcombe - *Concejal*
- Natali Fani-Gonzalez - *Concejal*
- Evan Glass - *Concejal*
- Will Jawando - *Concejal*
- Sidney Katz - *Concejal*
- Dawn Luedtke - *Concejal*
- Kristin Mink - *Concejal*
- Laurie-Anne Sayles - *Concejal*

## JUNTA DE COMISARIOS DE LA HOC

- Roy O. Priest - *Presidente*
- Jeff Merkowitz - *Vice Presidente*
- Robin Salomon - *Presidente Pro Tem*
- Pamela Byrd - *Comisario*
- Linda Croom - *Comisario*
- Fran Kelleher - *Comisario*
- Ex Comisarios Jackie Simon and Rick Nelson

## PERSONAL DE LA HOC

## DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA HOC

- Chelsea Andrews - *Presidenta y Directora Ejecutiva*
- Kayrine V. Brown - *Vicepresidenta Ejecutiva Senior*
- Sean Asberry - *Vicepresidente de Mantenimiento*
- Tia Blount - *Vicepresidenta de Asuntos Públicos y Comunicación*
- Elaine Cole - *Vicepresidenta de Recursos Humanos/Jefa de Recursos Humanos*
- Richard Congo - *Vicepresidente de Tecnología de la Información/Director General de Información*
- Darcel Cox - *Vicepresidente de Cumplimiento Normativo*
- Timothy Goetzinger - *Vicepresidente Primero, Finanzas/Director Financiero*
- Lynn Hayes - *Vicepresidenta de Recursos de Vivienda*
- Bonnie Hodge - *Defensora del Pueblo Principal*
- Matt Husman - *Vicepresidente de Logística e Instalaciones*
- Zachary Marks - *Vicepresidente primero, Inmobiliaria*
- Aisha Memon - *Vicepresidenta Senior de Asuntos Jurídicos/Asesora General*
- Ali Ozair - *Vicepresidente de Gestión Inmobiliaria*
- DaVida Rowley-Blackman - *Vicepresidenta de Servicios a Residentes*
- Ken Silverman - *Vicepresidente de Asuntos Gubernamentales*
- Michael Somerville - *Vicepresidente, Mortgage Finance*
- John Wilhoit - *Vicepresidente de Gestión de Activos*

## PARTICIPANTES EN LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN

Participantes en grupos focales, incluidos residentes de la tercera edad y personas con discapacidad, miembros de familias inmigrantes, afroamericanas y latinas, así como solicitantes de listas de espera.

## AGRADECIMIENTOS ADICIONALES

Además de los miembros del personal de la HOC, los clientes y los miembros del público que participaron en los grupos de discusión, los ayuntamientos y las encuestas, la HOC agradece a las siguientes personas el tiempo extra que dedicaron a proporcionar información esencial al equipo de planificación:

- Cuvator Armstrong - *Presidente del Comité de Vivienda, NAACP*
- Scott Bruton - *Director, Departamento de Vivienda y Asuntos Comunitarios del Condado de Montgomery y Personal*
- Jack Casey - *Vicepresidente, Meridian Investments, Inc. y Equipo*
- Jackie DeCarlo - *CEO, Manna Food Center*
- Anthony Featherstone - *Director Ejecutivo, Worksource Montgomery*
- Leslie Graham - *Presidenta y Directora General, Primary Care Coalition*
- Shane Pollin - *Fundador, PS Ventures*
- McLean Quinn - *Presidente, EYA*
- Susie Sinclair-Smith - *Directora Ejecutiva, Coalición del Condado de Montgomery para los Sin Techo*
- Paul Williams - *Director Ejecutivo, Centro para la Empresa Pública*
- La Junta de Socios para las Oportunidades de Vivienda Comunitarias
- Miembros de la Alianza para la Vivienda de Montgomery

“Este Plan Estratégico es tan dinámico como la comunidad del Condado de Montgomery a la que pretende servir. Para satisfacer la creciente demanda de vivienda asequible en los próximos cinco años y ampliar nuestro alcance e impacto, **EL TRABAJO DELIBERADO DE LA HOC ES MÁS NECESARIO AHORA QUE NUNCA**”.

**CHELSEA ANDREWS**

*Presidenta & Directora Ejecutiva*  
Comisión de Oportunidades de Vivienda



Visite nuestra página del Plan Estratégico para obtener más información.



**HOCMC.ORG**