



Estudio

Modelos de Administración de Vivienda Asequible

Consideraciones y propuestas para el contexto nacional



Santiago de Chile, diciembre 2022

Mandante:

Déficit Cero

Consultora:

Luz María Vergara

Arquitecta y MSc. en Arquitectura UC

PhD. en Gestión Habitacional - Delft University of
Technology, Países Bajos

Equipo:

Laura Viada Ferrari

Arquitecta y MSc. en Proyecto Urbano UC

Contraparte Técnica:

Déficit Cero

Colaboradores:

Fundación Alcanzable

Fundación Urbanismo Social

Fundación Invica

TU Delft, Países Bajos

ÍNDICE

La administración de edificios de arriendo asequible: Consideraciones y propuestas para el contexto nacional.	2
Introducción	2
Consideraciones metodológicas	2
La necesidad de avanzar en el desarrollo de arriendo asequible en Chile	5
El desafío del arriendo asequible en el contexto del Plan de Emergencia Habitacional 2022-2025	9
La vivienda de arriendo asequible en Chile: estado del arte y mecanismos de desarrollo	13
Mecanismos enfocados en la demanda	14
Mecanismos enfocados en la oferta	17
Principales desafíos en el desarrollo y administración de oferta de arriendo asequible	24
Conclusiones	26
Los modelos de administración de vivienda de arriendo asequible: identificación de variables desde la experiencia internacional	27
Aproximaciones a la vivienda social	27
Revisión de los modelos de administración y sus variables a la luz de la experiencia internacional	34
Características del modelo de arriendo social	34
Características de la institución que administra	42
Actividades de la gestión	46
Modelos de administración de arriendo asequible en Chile: definición de escenarios	51
Lineamientos para la definición de modelos de administración ..	54
Definición de escenarios	54
Principales desafíos para la administración privada sin fines de lucro ..	59
Desarrollo de un modelo de administración: actividades de gestión y flujo de caja	65
Flujo de caja	72
Síntesis y Recomendaciones	85
Bibliografía	99

LA ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS DE ARRIENDO ASEQUIBLE: CONSIDERACIONES Y PROPUESTAS PARA EL CONTEXTO NACIONAL

Introducción

El estudio tiene por objetivo proponer lineamientos para el desarrollo de modelos de administración de arriendo asequible en Chile. Se definen los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los principales desafíos relacionados a la oferta y administración de vivienda de arriendo asequible en Chile.
2. Definición de un marco analítico para describir las principales variables que caracterizan un modelo de administración asequible.
3. Extraer aprendizajes a partir de la revisión de la experiencia internacional de modelos de arriendo asequible que den luces sobre prácticas efectivas, desafíos y barreras para la administración de este tipo de inmuebles en Chile, utilizando el marco analítico propuesto.
4. Identificar los escenarios, y las condiciones que son factibles y relevantes para el desarrollo de modelos de arriendo asequible en el contexto chileno.
5. Proponer lineamientos para definir un modelo de administración de arriendo asequible en el contexto chileno.

Consideraciones metodológicas

Se utiliza la revisión de experiencias internacionales que sean pertinentes para los desafíos del contexto chileno. Dado que el informe pretende avanzar en el desarrollo de lineamientos para un modelo de administración, la experiencia internacional se aborda utilizando principalmente información de estudios anteriores que han profundizado de manera exhaustiva en la revisión de casos internacionales desde el punto de vista de la oferta y la administración. Esta información se complementa con casos adicionales que son pertinentes para este estudio.

Se identifican entonces las principales fuentes de información para el análisis de casos internacionales:

- Estudio comparado de experiencias internacionales sobre la administración de bienes inmuebles para arriendo. Desarrollado por el Centro de Políticas Públicas UC el año 2018, y que profundiza en los casos de Australia, Estados Unidos, Inglaterra, Países Bajos y Francia.
- Se incorpora adicionalmente información de los casos de Suecia y España en base a la revisión de sitios web institucionales y fuentes secundarias de información.
- Se profundiza en los casos de Países Bajos con revisión de fuentes secundarias adicionales, principalmente para abordar el rol de las asociaciones de vivienda y la gestión técnica de los conjuntos.
- Informes sobre el estado de la vivienda social en el contexto europeo desarrollados por la organización Housing Europe, que entregan un panorama más amplio sobre la situación europea y sus principales tendencias.
- Informes y estadísticas sobre el estado de la vivienda asequible elaborados por la OCDE.
- Revisión de artículos científicos que entregan una visión crítica sobre algunos modelos.

Para la síntesis y el análisis de la experiencia nacional se revisan fuentes secundarias como artículos científicos, informes de centros de estudios y entrevistas con actores claves. Para ello, se entrevistaron miembros del Clúster de Arriendo Asequible, instancia coordinada por Déficit Cero, compuesta por diversos actores de la sociedad civil, tales como municipios, fundaciones, investigadores y corporaciones afines al desarrollo habitacional. La mesa tiene como objetivo exponer sugerencias para una mayor y mejor implementación de los llamados de oferta, así como también realizar propuestas en torno a los modelos de administración. Se realizaron seis entrevistas con actores miembros de esta mesa. La tabla de la figura 1 muestra las organizaciones y representantes entrevistados.

El informe se estructura de la siguiente manera. Primero, se describen los antecedentes de la política habitacional chilena sobre arriendo asequible, profundizando en los mecanismos existentes y los alcances del Plan de Emergencia Habitacional. Luego, se identifican los elementos y respectivas variables que son esenciales para desarrollar un modelo de administración (características del modelo, características de la institución que administra, y actividades de la gestión). Estos elementos son revisados a la luz de la experiencia internacional, identificando temas a considerar en la formulación de modelos de administración. La tercera parte del informe se enfoca en el desarrollo de lineamientos para la formulación de modelos de administración de arriendo asequible en el contexto chileno a partir de escenarios propuestos, incluyendo el desarrollo en profundidad de un modelo de administración y un ejemplo de flujo de caja. Finalmente, se resumen las principales conclusiones y recomendaciones.

Organización	Estrevistados
Corporación Innova Recoleta	Andrés Pascal, Encargado Inmobiliaria Popular Recoleta
Fundación Urbanismo Social	Francisco Guerrero, Director Entidad Patrocinante y Vivienda Social
Fundación Alcanzable	Pía Mora, Directora Ejecutiva Jonathan Orrego, Gerente de Gestión y Desarrollo
Fundación Invica	Felipe Arteaga, Director Eduardo Santander, Subgerente Comercial
TECHO	Víctor Suazo, Jefe Nacional de Innovación y Desarrollo
Municipalidad de Renca	Darío Oyarzún, Director SECPLAN

Figura 1. Tabla organizaciones y representantes entrevistados

LA NECESIDAD DE AVANZAR EN EL DESARROLLO DE ARRIENDO ASEQUIBLE EN CHILE

La necesidad de vivienda adecuada y asequible es uno de los desafíos globales más importantes para alcanzar ciudades inclusivas, seguras, sostenibles y resilientes. La vivienda adecuada ha sido definida por ONU-Hábitat como aquella que reúne como mínimo criterios de seguridad de tenencia, disponibilidad de servicios, asequibilidad, habitabilidad, accesibilidad para los grupos desfavorecidos, ubicación y acceso a oportunidades, y adecuación cultural. En este sentido, el concepto de vivienda adecuada se refiere no solo a la calidad física de la vivienda, sino también a modos de tenencia diversos, seguros y sostenibles en sintonía con los cambios socioculturales imperantes; así como la existencia de una red de apoyo institucional que asegure buenas prácticas de mantención y administración en el largo plazo [1].

El problema del acceso a la vivienda involucra a grupos vulnerables, emergentes y de clase media que se han visto afectados por la denominada crisis global de asequibilidad [2], asociada a la creciente financiarización de las ciudades que aleja cada vez más la oferta habitacional de la capacidad de pago y necesidades reales de las personas [3], [4]. En países con una importante tradición de vivienda social, esto se ha relacionado con una serie de transformaciones, entre ellas, el retroceso del Estado de Bienestar y la residualización de la vivienda social, es decir, un cambio desde una mirada universal que incluía a grupos emergentes y de clase media, hacia una más focalizada en los grupos vulnerables.

Considerando estas variables, el debate internacional habitacional apunta a una redefinición del desafío de la ‘vivienda social’ en un sentido más amplio, entendiéndola como ‘vivienda asequible’. Es decir, entender el problema del acceso a la vivienda como un desafío que afecta a diversos grupos de la sociedad y, por lo tanto, debe ser abordado desde una mirada más integral.

La definición de vivienda asequible varía según las particularidades de cada contexto. Sin embargo, en términos generales y desde una mirada amplia, se define como aquella que es adecuada en calidad y en ubicación para grupos socioeconómicos bajos y medios y que tiene un costo que permite a los hogares solventar otras necesidades básicas de una manera sostenible [5]. Se estima que una vivienda asequible no debería superar el 30-40% de los gastos del hogar [2]. Asimismo, es importante entender el concepto como multidimensional, considerando la asequibilidad al corto plazo, es decir, el costo inmediato de acceder a una vivienda, como el largo plazo, que es el costo atribuido a la ocupación de la vivienda en el tiempo considerando estándares de calidad [6], [7].

En Chile, el desarrollo de programas nacionales de producción masiva de vivienda, así como el énfasis en la tenencia en propiedad sin adecuado apoyo institucional, han desencadenado procesos de pobreza urbana, segregación socioespacial, dificultades para mantener y gestionar la vivienda colectiva y el deterioro prematuro de viviendas y barrios [1], [8]. Existe consenso transversal desde la

academia, la práctica e instituciones públicas sobre las debilidades del modelo habitacional predominante en Chile, siendo en su condición actual deficiente en responder a los criterios de vivienda adecuada y asequible antes mencionados.

Actualmente, se estima un déficit de viviendas de 641.421 unidades, compuesto por unidades que presentan déficit cuantitativo¹ (541.295 unidades), viviendas en campamentos (81.643) y hogares de personas en situación de calle (18.483) [9]. Una importante proporción del déficit responde a hogares allegados (49.8% promedio nacional) y núcleos allegados hacinados (24.5% promedio nacional). Situación que se refuerza por la creciente preferencia de los hogares de vivir en zonas centrales y la consolidación del allegamiento en zonas pericentrales [10]. Asimismo, el incremento de campamentos en zonas urbanas, con un alza en un 74% entre el 2019 y 2020-21 [11], el aumento de la demanda habitacional debido a la migración [12], y el impacto de la pandemia en la seguridad de tenencia, han generado mayor presión a los programas existentes. En los primeros meses de la pandemia, por ejemplo, un 4,7% de los hogares (concentrados en los primeros quintiles) dejaron de pagar arriendo [9]. En suma, se evidencia la necesidad de diversificar los modelos de acceso a la vivienda para dar respuestas a las nuevas demandas habitacionales.

La tendencia al alza del arriendo, y la proliferación de arriendo informal refuerzan la necesidad de una oferta de arriendo asequible. Desde el año 2006 se observa un aumento sostenido de la tenencia en arriendo aumentando de un 16% a un 23% el 2020. Se destaca el notorio aumento de 2.5 y 2.6 puntos porcentuales para los quintiles 1 y 2 respectivamente en comparación con el 2017 [13]. Entre las razones que explican la consolidación del arriendo se consideran una mayor presión desde la demanda, barreras para acceder a la vivienda propia como el aumento de precios y condiciones más restrictivas para acceder a créditos, y factores estructurales de precarización laboral [13]. Otro elemento importante es la precarización de la tenencia especialmente para los hogares más vulnerables. Los datos de la CASEN del 2017, muestran que, para los dos primeros quintiles, sólo un 53% de los hogares tenía contrato de arriendo [14].

Al aumento de la tenencia en arriendo, se suma un alza promedio significativa en el precio de los arriendos de un 45% entre el 2009 y 2017, llegando a alcanzar un 59% y 61% para los quintiles 2 y 3 [14]. Esta alza no se ha acompañado de un alza proporcional de los ingresos, implicando una carga financiera excesiva para los hogares. Según la Encuesta CASEN 2017 para la región de Antofagasta, la proporción del arriendo versus los ingresos de los hogares del primer quintil alcanza el 49%, eso sin incluir los costos adicionales asociados a la vivienda como servicios. En el resto de las regiones, salvo Valparaíso (28%), el porcentaje de arriendo versus ingresos supera el umbral máximo de asequibilidad del 30% y el umbral deseable de un 25%. A nivel nacional, el año 2017 un 34,2% de las viviendas de arriendo tenían un valor sobre el 30% de los ingresos de las familias. Es importante mencionar que, de este grupo de riesgo, un 28,6% además no tiene contrato de arriendo, lo que significa una condición adicional de precariedad [9].

1. El déficit cuantitativo se refiere a la cantidad de viviendas que se necesitan construir y se compone de: (1) viviendas irrecuperables, (2) hogares allegados (allegamiento externo), (3) núcleos allegados y hacinados.

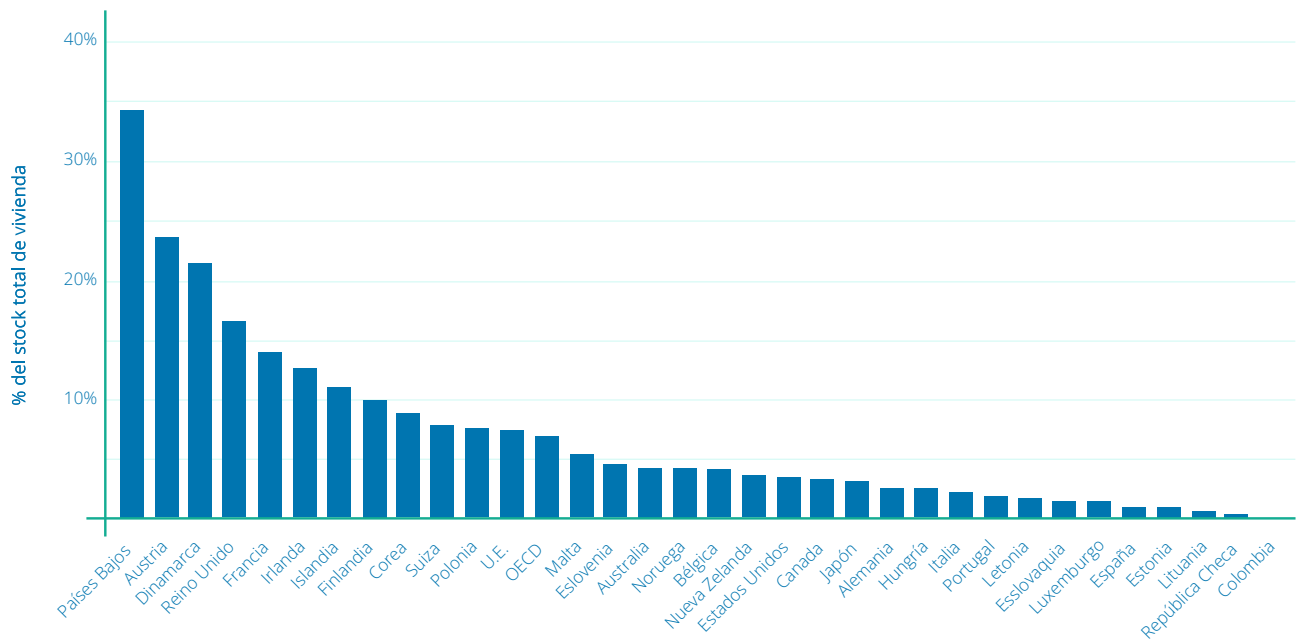
En este panorama, iniciativas y experiencias recientes de arriendo asequible o de interés social se han presentado como una oportunidad para dar respuesta al desafío habitacional cuantitativo y cualitativo. El 2013 se incorporó el subsidio al arriendo D.S. 52 para la demanda que apoya a familias de sectores medios y bajos para una solución habitacional transitoria. El año 2017 se realizó un cambio significativo en la lógica de los subsidios, permitiendo mediante la Resolución Exenta N°12.432, entregar subsidios a instituciones sin fines de lucro, incluyendo municipalidades con el fin de generar oferta de vivienda en arriendo para postulantes del D.S. 52. Durante su primera aplicación (2017-2018), se generaron cuatro proyectos con un total de 96 viviendas en las comunas de Santiago, Independencia y Recoleta [14]. A pesar de su acotado impacto, esta iniciativa significó un paso importante para cambiar la lógica predominante, subsidiando a la oferta en vez de la demanda, y enfocándose en el arriendo en vez de la propiedad.

El Plan de Emergencia Habitacional 2022-2025, plantea un importante avance en esta línea, incluyendo en sus ejes estratégicos el impulso del arriendo protegido y la diversificación de las modalidades de acceso a la vivienda y el tipo de tenencia. Este plan avanza hacia el fortalecimiento de una oferta de vivienda asequible diversificando la tenencia en propiedad como modelo predominante de acceso a una vivienda para grupos vulnerables y emergentes.

El modelo de tenencia en propiedad como forma exclusiva de acceso a la vivienda ha demostrado no ser sostenible en el tiempo y no responder con la velocidad deseada a la creciente demanda por vivienda adecuada. A diferencia de la mayoría de los países OCDE, en Chile no existen programas de vivienda social en alquiler consolidados, siendo todavía el concepto de vivienda asequible nuevo [15]. A las particularidades locales del contexto chileno, se suman fenómenos globales como la financiarización de la vivienda y las ciudades que afectan directamente al acceso de la vivienda no sólo a grupos vulnerables sino también de clase media. Si bien las experiencias piloto de municipalidades apoyadas por el MINVU, junto con el trabajo de organizaciones privadas con fines sociales² y de la academia han logrado posicionar el tema en el debate público, es necesario avanzar rápidamente en consolidar el conocimiento adquirido y las prácticas existentes en modelos de producción y gestión sostenibles en el tiempo.

2. El Centro de Políticas Públicas UC, Fundación Alcanzable, Fundación Urbanismo Social, Fundación INVICA, TECHO, entre otras, han trabajado en los últimos años en problematizar el acceso a la vivienda y la necesidad de diversificar modelos de tenencia.

% de vivienda de arriendo accesible del total del stock de vivienda de los países pertenecientes a la OCDE*



* Porcentaje de vivienda de arriendo accesible del total del stock de vivienda disponible. Información del 2020, o del último año con información disponible.
Fuentes: OECD Questionnaire on Social and Affordable Housing (QuASH), 2021, 2019 and 2016; (Austria) Bundesanstalt Statistik Österreich (2020); (Bélgica) Centre d'Etudes en Habitat Durable de Wallonie (2016), Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse (2019); (Corea) Korean Statistical Information Service (2020); (Reino Unido) Scottish Government (2019), Northern Ireland Housing Executive (2018), Statistics for Wales (2019); (Nueva Zelanda) Ministry of Housing and Urban Development New Zealand (2021); (Canadá) Canada Mortgage and Housing Corporation (2019); (Estados Unidos) OECD exchanges with the U.S. Department of Housing and Urban Development; (Países Bajos) Ministry of the Interior and Kingdom Relations (2021); (Italia) data from Federcasa and the Tax Revenue Agency, based on OECD exchanges with the Bank of Italy, March 2022.

Figura 2. Stock de vivienda de arriendo asequible OCDE
Fuente: Elaboración propia en base a información de la OCDE (año 2020 o del último año con información disponible, especificada en la imagen) [46]

EL DESAFÍO DEL ARRIENDO ASEQUIBLE EN EL CONTEXTO DEL PLAN DE EMERGENCIA HABITACIONAL 2022-2025

En respuesta a la crisis habitacional, el Plan de Emergencia habitacional 2022-2025 (PEH) propone la provisión de 260 mil viviendas durante el actual mandato, de las cuales 65 mil iniciarán su construcción este año. El plan se presenta como desafío significativo no sólo en la meta de viviendas propuesta, sino también en un cambio de paradigma en las políticas habitacionales, es decir, el fortalecimiento del rol del Estado en la provisión y gestión de viviendas, y la diversificación de modelos de tenencia. Se plantea como objetivo “Recuperar el rol del Estado en la planificación y gestión habitacional para avanzar en el derecho a la vivienda digna y adecuada, garantizando la tenencia segura ya sea en propiedad individual, colectiva o en arriendo, evitando los abusos y la especulación” [16].

El Plan se compone de 10 ejes estratégicos (ver cuadro de la figura 3), dentro de los cuales se considera un eje enfocado en impulsar el arriendo protegido³ que propone la generación de oferta de vivienda en un sistema de arriendo protegido que garantice un umbral de asequibilidad de un 30%. El objetivo es “financiar al menos 5000 viviendas anuales en esta modalidad, utilizando inicialmente los instrumentos vigentes y llevando a cabo las adquisiciones o transferencias de suelo respectivas” [16]. El plan considera modelos de gestión privada y cooperativa para el arriendo, y de vivienda pública con inversión directa SERVIU y los municipios para las familias más vulnerables. Dentro de la oferta, se incluye la modalidad Adecuación de Vivienda para adaptar y convertir vivienda existente en oferta de arriendo protegido.

En directa relación con el arriendo asequible cabe destacar el eje estratégico Robustecer el Banco de Suelo Público, que propone un rol activo del Estado en la adquisición de suelo urbano, siendo clave para la factibilidad de la oferta de arriendo asequible. Se hace hincapié en la “transferencia perentoria y gratuita de suelos fiscales adquiriéndolos donde sea necesario y habilitando normativamente dicho proceso cuando sea pertinente y factible” [16] como elemento prioritario para el PEH.

El arriendo protegido se complementa con ejes estratégicos que apuntan a **diversificar las modalidades de acceso a la vivienda y el tipo de tenencia**, reforzando la microrradicación, los Planes Urbanos Habitacionales y la flexibilización de soluciones, así como **promover la autogestión habitacional y barrial**, mediante el fomento a la conformación de cooperativas.

3. El concepto de arriendo protegido es parte de una serie de denominaciones equivalentes (arriendo asequible, arriendo social, arriendo a precio justo) para referirse a una oferta de arriendo asequible en relación a los ingresos familiares.

1. Absorber como mínimo el 40% de la demanda habitacional proyectada
2. Asegurar equipamiento social intersectorial en nuevos proyectos
3. Robustecer el Banco de Suelo Público
- Rol activo del Estado en la adquisición de suelo urbano, facilitando que las familias se establezcan en sus territorios y barrios según sus necesidades. - Recuperar la planificación de los territorios considerando los cambios demográficos, las tendencias de crecimiento urbano y las necesidades de las comunidades. - Focalizar el Banco de Suelo Público en la urgencia del Plan: priorizar la transferencia perentoria y gratuita de suelos fiscales, y habilitar normativamente dicho proceso cuando sea pertinente y factible. - Definir una Política de Gestión de Suelo que permita implementar un sistema de adquisición referente de suelo con fines urbano- habitacionales y la creación de instrumentos de participación en la plusvalía del mercado de suelos.
4. Impulsar el arriendo protegido
- Generar oferta de viviendas en un sistema de arriendo protegido y disponer de viviendas asequibles. - Garantizar que la población objetivo pueda acceder a una vivienda por la cual no requiera gastar más del 30% de sus ingresos mensuales. - Garantizar la seguridad de tenencia desde un enfoque de derechos humanos. - Financiar al menos 5.000 viviendas anuales en esta modalidad. - Realizar modelos de gestión privada y de cooperativa para arriendo asequible, y de inversión directa por parte de los SERVIU y municipios en la construcción de vivienda pública. - Aplicar la modalidad de Adecuación de Viviendas, para convertir viviendas en vivienda multifamiliar, para oferta de arriendo protegido.
5. Diversificar las modalidades de acceso a la vivienda y el tipo de tenencia
- Avanzar hacia un modelo que ponga en el centro la gestión de viviendas y barrios, diversificando las opciones de producción, financiamiento y tenencia. - Reforzar modelos de gestión como la microrradicación y los PUH. - Atender la diversidad de situaciones tanto urgentes como críticas, como grupos de alta vulnerabilidad o rezago. - Implementar residencias humanitarias para facilitar el acceso de vivienda a familias en situación de emergencia. - Diseñar un Programa Especial con mayor flexibilidad y adaptación, que permita la acción directa del Estado y de otros actores. - Estudiar otros modelos de gestión, que puedan ser incorporados en la implementación del Plan.
6. Promover la autogestión habitacional y barrial
- Abrir opciones para que las comunidades y organizaciones dispongan de herramientas para levantar iniciativas de autogestión. - Potenciar la participación de organizaciones de tipo cooperativista e incentivar mecanismos de propiedad colectiva y distintos tipos de tenencia. - Mejorar la coordinación intersectorial que permita destinar el apoyo técnico necesario para la conformación y/o consolidación de cooperativas a nivel nacional. - Consolidar un modelo expedito, de préstamos sin interés y asistencia técnica para la adquisición de terrenos, diseño, construcción y gestión de viviendas por parte de las cooperativas.
7. Facilitar la radicación y la movilidad habitacional
8. Mejorar la relación con la ciudadanía
9. Aunar esfuerzos y recursos en los territorios
10. Mejorar procesos de producción habitacional

Figura 3. Ejes Estratégicos PEH
Fuente: Elaboración propia en base a [16]

Las 260 mil viviendas del plan abarcan modelos cooperativos, sistemas de industrialización, rehabilitación y ampliación de viviendas, nuevas construcciones, y adquisición de inmuebles existentes. Este total considera 124.410 viviendas que ya se encuentran en curso, y 135.590 nuevas viviendas para ser desarrolladas por el PEH.

La modalidad de arriendo protegido es parte de dos líneas programáticas del plan (ver cuadro de la figura 4). Primero, el **Programa de Vivienda a Precio Justo**, que considera el desarrollo de 20.000 viviendas para la creación de un parque masivo de vivienda pública en arriendo, a través de Municipios, Gobiernos Regionales, personas sin fines de lucro sobre suelo público y los SERVIU. Segundo, el **Programa de Vivienda Municipal** que considera 6000 viviendas municipales de transición para resolver situaciones sociales críticas, violencia intrafamiliar, y necesidades habitacionales del adulto mayor.

Adicionalmente, se consideran medidas de fomento a la producción habitacional con el fin de agilizar los procesos. En relación al arriendo, se propone la generación de 2500 unidades mediante la modalidad de **Adecuación de Viviendas**, del Programa de Mejoramiento de Viviendas y Barrios, con el fin de modificar viviendas existentes y transformarlas en viviendas multifamiliares para arriendo protegido, incluidas zonas patrimoniales. Para esta última se considera una inversión de 1.3 millones de UF.

Programas de arriendo protegido	Programa de Vivienda a Precio Justo	Programa de Vivienda Municipal	Programa de Adecuación de Viviendas	Cooperativas de Vivienda
Unidades Estimadas	20.000	6.000	2.500	2.000

Figura 4. Programas de arriendo protegido considerados en el PEH
Fuente: Elaboración propia en base a [16]

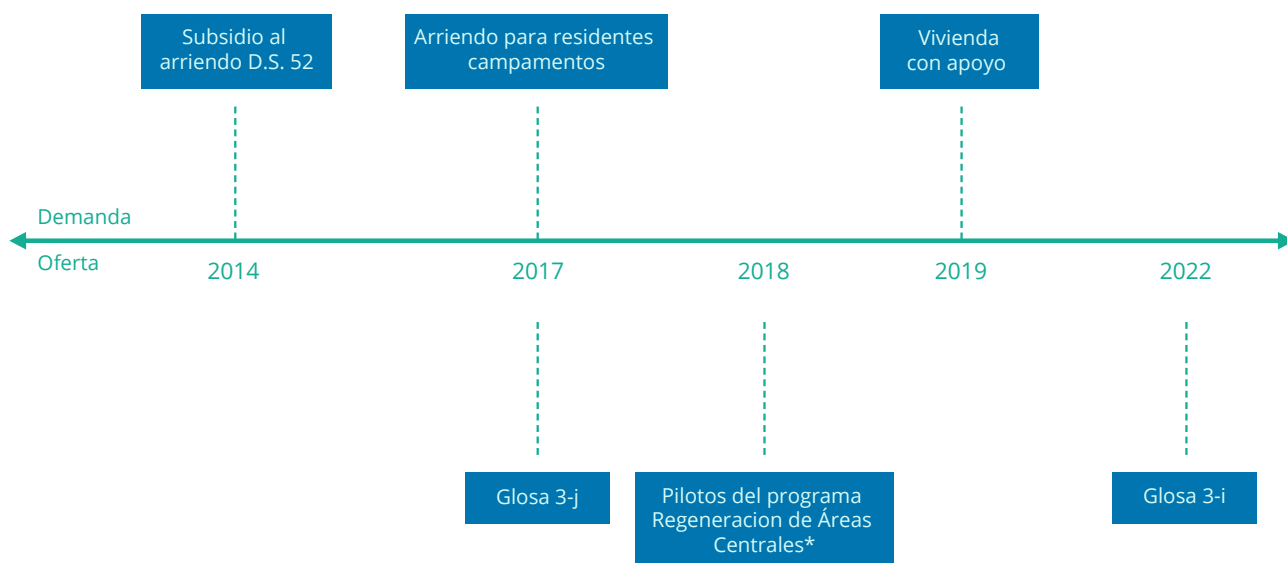
En cuanto a los instrumentos legales, las unidades de arriendo protegido se incluyen principalmente dentro del DS49, y el DS27 (V.y U., 2016) que aprueba el Reglamento del Programa de Mejoramiento de Vivienda y Barrios para la adecuación de viviendas.

En síntesis, el Plan de Emergencia Habitacional posiciona la diversidad de modelos de tenencia dentro de sus objetivos (incluyendo, por ejemplo, 2000 cooperativas de vivienda), y el arriendo protegido como un pilar relevante. El PEH, como su nombre lo indica, entrega información sobre estrategias para responder el déficit habitacional, sin embargo, es importante profundizar en los procesos de gestión que acompañan a la provisión de vivienda en arriendo asequible. El cambio en los modos de tenencia supone un desafío importante no sólo en la provisión, sino también en la asignación, administración y mantenimiento del nuevo stock de viviendas. Una de las principales innovaciones reside en la aparición de entidades administradoras quienes se encargarán de garantizar el adecuado funcionamiento y calidad de la vivienda en el tiempo. Municipalidades y organizaciones privadas con o sin fines de lucro serán las responsables de administrar este stock, y por lo tanto, requieren de las herramientas necesarias para su adecuada gestión.

Dada la urgencia en la implementación y las ambiciones en cuanto a cantidad de unidades en un horizonte de tres años, es importante avanzar rápidamente en modelos de administración y mantenimiento de este parque habitacional. Este informe pretende contribuir en esa área, proporcionando un panorama internacional sobre modelos de administración de vivienda asequible para finalizar con propuestas de modelos aplicables para el contexto chileno.

LA VIVIENDA DE ARRIENDO ASEQUIBLE EN CHILE: ESTADO DEL ARTE Y MECANISMOS DE DESARROLLO

Actualmente, en Chile existen tres principales mecanismos implementados para abordar el arriendo desde la demanda: el Subsidio de Arriendo D.S.52, el Programa con Apoyo y el subsidio para Residentes de Campamentos. Desde el 2017, los subsidios a la demanda se complementan con iniciativas destinadas a la generación de oferta de arriendo asequible, a través de glosas presupuestarias y utilizando el D.S.49 (ver figura 5). A continuación, se presenta una síntesis de estos principales mecanismos.



* El programa se desarrolló durante los años 2018 y 2021, y consideraba 4 pilotos: Coquimbo (proyecto Baquedano), Valparaíso, Valdivia y Talca.

Figura 5. Línea de tiempo con los mecanismos para abordar la demanda y la oferta del arriendo asequible en Chile
Fuente: Elaboración propia en base a [13] y entrevistas

Mecanismos enfocados en la demanda

1. Subsidio al arriendo D.S. 52

El primer mecanismo que se desarrolló para vivienda en arriendo en Chile es el **Subsidio de Arriendo**, regulado por el Decreto Supremo N° 52. El programa existe desde el 2014 y es actualmente el más masivo de los programas de apoyo a la vivienda en arriendo, beneficiando en total a 26 mil hogares de ingresos bajos y medios [13]. Este subsidio a la demanda se enmarca en las políticas de suelo para la integración social de la Política Nacional de Desarrollo Urbano, el cual “permitiría el acceso a la vivienda a grupos de familias en lugares de alta densidad, en conjuntos de vivienda bien equipados que compensen el mayor valor del suelo” [14].

El programa actualmente opera a través de un llamado regular para jefes de hogar entre 18 y 59 años y, desde el 2016 existe un llamado especial para adultos mayores sobre 60 años. El llamado regular entrega un aporte mensual de máximo 4,2 UF, que pueden usarse en viviendas con arriendos de hasta 11 UF [17].

Desde su aplicación, este subsidio ha tenido algunas modificaciones en el año 2015 y 2017, que han buscado eliminar algunas barreras para el acceso a éste. La primera modificación relevante fue eliminar la barrera de edad, que antes era hasta los 30 años, e incluir a los adultos mayores en un llamado especial que les permite postular de manera indefinida. Otra modificación que se hizo fue dar la posibilidad a inmigrantes de postular sin la necesidad de contar con permanencia definitiva en el país. Además, se hicieron diferenciaciones en el valor del subsidio dependiendo de las zonas geográficas, según el valor del suelo de cada ciudad. También, el año 2017 se modificó la cobertura socioeconómica con la entrada en vigencia del Registro Social de Hogares, y pasó a cubrir al 70% de los hogares más vulnerables (antes era hasta el tercer quintil), entre otras modificaciones [18].

El subsidio está pensado principalmente como una solución habitacional transitoria que busca apoyar a familias de sectores medios y bajos, especialmente para familias que viven allegadas o que actualmente pagan un arriendo. El aporte es temporal y dura un máximo de ocho años, pero si se utiliza de manera continua tiene una duración máxima menor a tres años. Sólo los adultos mayores tienen la posibilidad de pedir la renovación del subsidio una vez acabado el plazo de ejecución, de manera que son el único grupo para el cual la tenencia puede pasar de ser una solución transitoria a ser una permanente [14].

A pesar de que este subsidio ha sido de fácil adjudicación, la activación del convenio no es alta. Un 40% de las postulaciones beneficiadas no han podido activar el subsidio, porcentaje que es aún más alto en el caso del Gran Santiago (53%) y Coyhaique (45%) [14]. Entre los factores que afectarían esta tasa de activación destacan el hecho de que hay comunas limitadas por el máximo del valor de arriendo permitido, que es muy bajo en comparación con lo que existe en el mercado, y la poca oferta de vivienda en arriendo [14]. En este sentido, mecanismos enfocados en la demanda requieren contar con una oferta de interés social, que sean parte de una estrategia integral de arriendo.

2. Programa de vivienda con apoyo

El programa de **Vivienda con Apoyo** del Ministerio de Desarrollo Social, se implementó el año 2019 en el contexto de un aumento sostenido de personas en situación de calle. El programa se basa en el modelo de “Housing First”, que opera bajo la idea de que la vivienda es lo primero que se debe proporcionar, y que en base a la seguridad de tenencia y a apoyos complementarios, es posible abordar otros objetivos y problemáticas que experimenta esta población, como salud física y mental, estabilidad financiera, recomposición de vínculos sociales, etc. “La teoría detrás de este modelo es la estabilidad de la vivienda como primer paso fundamental para que las personas en situación de calle permanente logren desarrollarse en cualquier otro aspecto de su vida.” [19]. Para la ejecución de este programa, se planteó el desafío de contar con un mínimo de 500 viviendas en los primeros 3 años para un total de 1.500 personas aproximadamente [20]. Sin embargo, desde su implementación, ha apoyado a 353 personas, a través de ocho instituciones [13]. Una de las dificultades para su implementación es encontrar propietarios dispuestos a arrendar sus propiedades en un mediano-largo plazo ya que existe resistencia de los propietarios para el arriendo a personas en situación de calle [20].

Este mecanismo está dirigido a personas de 50 años o más, que llevan al menos cinco años en situación de calle, y que presentan cierto grado de deterioro psicosocial. Funciona a través de organizaciones sin fines de lucro, las cuales se hacen cargo de la ejecución del programa con recursos que reciben principalmente desde el Ministerio de Desarrollo Social [13]. La gestión que realizan estas instituciones consiste en tres principales etapas: (1) la difusión y selección de postulantes, (2) la gestión de la estadía y adaptación en las viviendas y (3) el desarrollo de un plan de apoyo y acompañamiento a través de equipos multidisciplinarios de intervención [19].

El programa no tiene una duración definida, pero sí establece que tanto el ingreso como la permanencia en la vivienda deben ser de carácter voluntario. Esto implica que la duración es variable y depende de cada persona, y los plazos se pueden extender más allá de los 36 meses propuestos, según se vaya cumpliendo con los criterios de egreso [19]. Desde su implementación, el programa tiene una tasa de retención de un 86%, y ha sido exitoso en lograr que los participantes mantengan un vínculo activo con sus redes familiares, servicios de salud y en mejorar sustancialmente su bienestar subjetivo [13]. Es un mecanismo que sigue vigente, bajo el nombre de “Vivienda Primero”.

Algo interesante de este programa es que el Ministerio de Desarrollo Social estableció un manual metodológico [19] para aplicar el mecanismo, en que no solo se establecen los principales referentes y objetivos del programa, sino que también propone metodologías y protocolos para el plan personalizado de apoyos y el acompañamiento social. Específicamente, aconseja sobre cuatro puntos del plan: (1) apoyo domiciliario, que consiste en el entrenamiento para que las personas puedan desarrollar de manera autónoma las actividades diarias, (2) integración socio comunitaria, que busca fortalecer la inclusión social, vida en comunidad y sentido de pertenencia, (3) acceso a servicios especializados, como

salud general y mental, tratamiento de adicciones, servicios educativos y laborales, etc., y (4) gestión de la vivienda, para asesorar a los participantes para mantener las viviendas en buenas condiciones de habitabilidad.

3. Arriendo para residentes de campamentos

Otro mecanismo que existe son los **subsidios de arriendo transitorios para residentes de campamentos**, que se enmarcan en el Programa de Asentamientos Precarios del MINVU. Este programa tiene como objetivo principal que los territorios dejen de ser ocupados de manera irregular y que las familias mejoren sus condiciones de habitabilidad. Para esto, el programa propone dos posibles escenarios: (1) la radicación de las familias en el territorio, a través de un proyecto habitacional o uno de urbanización, y (2) la relocalización de las familias, integrándose a distintos programas habitacionales disponibles. La estrategia de relocalización contempla la entrega de subsidios, entre los cuales está la asignación directa del subsidio de arriendo D.S. 52.

Estos subsidios D.S. 52 se otorgan a residentes de asentamientos informales por un periodo inicial de 12 meses, pero se pueden renovar indefinidamente hasta la entrega de las viviendas en propiedad. Se aplica de manera sistemática desde el año 2017, pero existe desde el 2011 [13].

En cuanto al financiamiento, éste se realiza a través de diferentes mecanismos, entre los cuales el más utilizado son los Gastos de Traslado Transitorios (GTT). Los GTT consisten en la transferencia de recursos desde el MINVU a Municipalidades, organismos públicos u otras instituciones sin fines de lucro, para que éstos gestionen el pago del arriendo hasta la entrega de la vivienda definitiva [13]. El valor ha aumentado con los años, llegando a un tope de \$300.000, el cual por lo general corresponde al total del valor de arriendo de las viviendas (a pesar de que existe la posibilidad de un copago) [13].

Desde el año 2017, se estima que los GTT han apoyado a cerca de 262 familias provenientes de 12 campamentos de la RM, a través de subsidios mensuales de un promedio de \$232.000, y que han tenido una duración promedio de 18 meses hasta la entrega de la vivienda definitiva [13]. Además, para el año 2022 se estableció la meta de entregar 850 subsidios DS 52 en el marco del Programa de Asentamientos Precarios, con el objetivo de cerrar 63 campamentos [21].

Mecanismos enfocados en la oferta

1. Glosas presupuestarias 2017 (D.S. 49, glosa 3-j) y 2022 (D.S. 49, glosa 3-i)

Debido a la dificultad que existe para activar el subsidio a la demanda D.S. 52, el año 2017 se puso a disposición una **glosa presupuestaria** (glosa 3-j) que buscaba generar oferta de vivienda en arriendo. A través de la glosa, Minvu entrega subsidios D.S. 49 a instituciones, incluyendo municipalidades, para desarrollar proyectos que estarían destinados al arriendo habitacional y beneficiarían a quienes se han adjudicado el subsidio D.S. 52. Así, las instituciones beneficiadas con este apoyo quedan comprometidas, durante al menos 30 años, a utilizar los proyectos únicamente como unidades habitacionales destinadas a familias sujetas al subsidio de arriendo.

Para el año 2022 también se puso a disposición una glosa con características muy similares (glosa 3-j). A partir de ambas glosas, se hizo un llamado a postulación de proyectos: el llamado de la Resolución Exenta 12432 del 2017, y el llamado de la Resolución Exenta 855, del 2022. Entre el 2017 y el 2022 hubo algunos cambios en temas específicos, relacionados con las áreas de intervención, los criterios de selección de los proyectos, las tipologías de vivienda, el enfoque del plan de administración, el valor del arriendo, entre otros (ver información anexa de la página 120).

Desde el año 2017 se han seleccionado proyectos de construcción en nuevos terrenos, de rehabilitación de edificios para arriendo y adquisiciones de unidades de vivienda. Estas iniciativas han consolidado hasta el momento una oferta de 215 unidades, y una oferta potencial (en el caso que los proyectos en desarrollo se consoliden) cercana a las 650 unidades. De los proyectos seleccionados, el Edificio Justicia Social I se encuentra operativo desde el año 2020, y el proyecto Nueva Baquedano de Coquimbo, se encuentra pronto a iniciar su construcción. Estas glosas, a pesar de ser un aporte focalizado y de baja escala, fueron capaces de instalar una innovación importante en la política habitacional relacionada al arriendo asequible, ya que se otorgan subsidios a la oferta de vivienda pública destinada al arriendo. Esto contrasta fuertemente con lo que se llevaba haciendo y significa un cambio de paradigma de la política habitacional chilena, la cual se enfoca principalmente en la promoción de vivienda desde el sector privado, con subsidios únicamente a la demanda.

Es importante mencionar que estos llamados solo hacen referencia a la generación de oferta de arriendo asequible, pero sin especificar mayormente en materia de administración de las viviendas o gestión social de acompañamiento a los residentes. Incluso el llamado del 2022 tiene menos información y exigencias explícitas en su llamado respecto al Plan de Administración que el del 2017. En ese sentido, el Ministerio tiene el desafío de generar buenas políticas y planes de administración y mantención de las viviendas en arriendo, y de gestión social para acompañar y capacitar, en el proceso, a los residentes sobre la vida en comunidad [18].

La experiencia de la Municipalidad de Recoleta a través del proyecto Justicia Social I⁴

El Proyecto Justicia Social es un proyecto de vivienda de arriendo asequible de la comuna de Recoleta, desarrollado a partir de la glosa 3-j del 2017. La municipalidad de Recoleta es la propietaria del conjunto, y además, a través de una corporación municipal, la encargada de la administración y gestión de las viviendas. Por su parte, Serviú es el ente encargado de fiscalizar los deberes del municipio, conforme a las regulaciones de los distintos mecanismos utilizados para financiar el proyecto [22].

Para el diseño y elaboración del proyecto, se contactó a Sabbagh Arquitectos, quienes desarrollaron al diseño de departamentos y edificios bajo las regulaciones del DS 49. El proyecto se emplazó en un terreno de propiedad municipal que había sido cedido previamente desde Serviú metropolitano. El proyecto tiene 38 departamentos de 52 m². La comunidad está conformada por 146 residentes. Para el desarrollo de Justicia Social, la municipalidad tuvo que crear nuevas entidades, como la Inmobiliaria Popular (nombre de la unidad de la corporación municipal Innova Recoleta), que se pudieran hacer cargo exclusivamente de la administración del edificio, al igual que de la selección de los beneficiarios. La administración consiste principalmente en cobrar, fiscalizar el cumplimiento del reglamento de convivencia, mantener actualizado el registro de residentes, y administrar los gastos para la mantención y reparaciones del inmueble. Además, el proyecto tiene como objetivo funcionar como una solución transitoria para familias que luego puedan acceder a una vivienda definitiva, por lo que la municipalidad tuvo que diseñar un plan de acompañamiento social para los habitantes, según lo establecido en el llamado, incluyendo talleres para la formulación de alternativas de postulación a una vivienda definitiva.

En cuanto a la selección de las personas beneficiadas, el requisito mínimo establecido por la glosa presupuestaria es que sean beneficiarios del DS 52. Además de este requisito, la municipalidad de Recoleta optó por incorporar otras variables a la postulación, para acoger a familias en una situación de vulnerabilidad mayor (víctimas de violencia intrafamiliar, adultos mayores, etc.). Estas variables se incluyeron a través de cuotas y puntos de prioridad según las distintas características de las familias. Las familias beneficiadas deben aportar un máximo del 25% del ingreso familiar para el pago del arriendo.

Justicia Social I de Recoleta es el primer proyecto de vivienda en arriendo protegido en funcionamiento, siendo, por lo tanto, un referente importante para el perfeccionamiento de los instrumentos vigentes y el desarrollo de nuevos mecanismos. Recientemente, también se ingresó el proyecto Justicia Social II, y está en preparación el proyecto Justicia Social III. Según miembros de Innova Recoleta, el principal desafío reside en la administración y operación del conjunto, más que en su diseño y construcción.

4. Información sobre el proyecto y su operación fue recogida de la entrevista a Andrés Pascal, encargado de la inmobiliaria Popular y de la presentación sobre Justicia Social I del equipo de Innova Recoleta en la mesa de clúster de arriendo asequible coordinada por Déficit Cero y que reúne a fundaciones, municipalidades, cooperativas e investigadores en torno al arriendo asequible.

SUBSIDIOS	AÑO INICIO	MONTOS OTORGADOS	REQUISITOS POSTULACIÓN	DURACIÓN
D.S. 52	2014	Aporte mensual de máximo 4,2 UF, en viviendas con arriendos de hasta 11 UF (aumenta en algunas zonas geográficas, como la RM).	Hasta el 70% más vulnerable de la población. Ahorro mínimo de 4 UF. Contar con permanencia definitiva en el país. Ingreso familiar entre 7 y 25 UF. Llamado general: 18 años mínimo para postular. Se realizan llamados especiales a adultos mayores.	Ocho años como máximo, tres años si se utiliza de manera continua.
Vivienda con Apoyo	2019	Con un costo de \$ 6 millones, se entrega una vivienda completamente equipada, con los gastos de servicios básicos y alimentación cubiertos. (Diario Financiero, 2022)	Personas de 50 años o más, que llevan al menos cinco años en situación de calle, y que presentan cierto grado de deterioro psicosocial.	El programa no tiene una duración definida, la duración es variable y depende de cada persona. Los plazos se pueden extender más allá de los 36 meses propuestos, según se vaya cumpliendo con los criterios de egreso. (Ministerio de Desarrollo Social, 2021)
Arriendo para residentes de campamentos	Se aplica de manera sistemática desde el año 2017, pero existe desde el 2011.	El valor original del subsidio ha aumentado con los años, llegando a un tope de \$300.000, con posibilidad de copago.	Residentes de asentamientos informales en proceso de radicación o erradicación.	Se entregan inicialmente por 12 meses, pero se pueden renovar indefinidamente hasta la entrega de las viviendas en propiedad
Glosas presupuestarias: - D.S. 49, glosa 3-j, 2017 - D.S. 49, glosa 3-i, 2022	2017 Y 2022	- 2017: Subsidio base entre 140 y 600 UF (dependiendo de los m2), que se complementa con subsidios complementarios del D.S. 49. (R.E. 12432, 2017) - 2022: 20 UF por metro cuadrado desde Coquimbo a la Araucanía, y 24 UF por metro cuadrado en Arica y Parinacota, Tarapacá y Antofagasta. (R.E. 855, 2022)	Instituciones sin fines de lucro, incluyendo municipalidades, para la generación de oferta de vivienda en arriendo, cuyo público objetivo son los beneficiarios del D.S. 52.	Las instituciones beneficiadas con este apoyo quedan obligadas a, durante al menos 30 años, utilizar los proyectos únicamente como unidades habitacionales destinadas a familias sujetas al subsidio de arriendo

SUBSIDIOS	TIPO DE SUBSIDIO	UNIDADES ASIGNADAS	EVALUACIÓN GENERAL
D.S. 52	Subsidio a la demanda.	Al menos 26 mil hogares.	Subsidio de fácil adjudicación, pero cuya activación no es alta, ya que sólo entre un 30% y un 40% de las postulaciones beneficiadas se transforma en un convenio activado. Probablemente se deba a la desconfianza en el arriendo y a la poca oferta de arriendo con los valores máximos.
Vivienda con Apoyo	Subsidio a la demanda.	353 personas, a través de ocho instituciones.	Tiene una tasa de retención de 86%, y ha sido exitoso en lograr que los participantes mantengan un vínculo activo con sus redes familiares, servicios de salud y en mejorar sustancialmente su bienestar subjetivo. Además, plantea un manual metodológico que propone metodologías y protocolos para el plan personalizado de apoyos y el acompañamiento social. (Ministerio de Desarrollo Social, 2021)
Arriendo para residentes de campamentos	Subsidio a la demanda.	262 familias provenientes de 12 campamentos de la RM.	Subsidios mensuales de un promedio de \$232.000 y que han tenido un duración promedio de 18 meses hasta la entrega de la vivienda definitiva.
Glosas presupuestarias: - D.S. 49, glosa 3-j, 2017 - D.S. 49, glosa 3-i, 2022	Subsidio a la oferta.	Algunos proyectos seleccionados: proyecto Justicia Social I y II de Recoleta, Abate Molina 601, el Conjunto Esperanza, proyecto Tassara 23, proyecto Nueva Baquedano en Coquimbo, etc.	A pesar de ser un aporte focalizado y de baja escala, fue capaz de instalar una innovación importante en la política habitacional relacionada al arriendo asequible, ya que se otorgan subsidios a la oferta de vivienda pública destinada al arriendo. No se ha avanzado especialmente en materia de administración y gestión de las viviendas y gestión social de acompañamiento a los residentes.

* Información recopilada de las fuentes: Bogolasky et al., 2021 y Link et al., 2019. En los casos específicos en los que no se obtuvo la información en esos textos, se citó la fuente dentro de la tabla.

Figura 6. Tabla comparativa de los mecanismos existentes
Fuente: Elaboración propia en base a [14] y [13]

Dentro de la administración, un tema clave es el acompañamiento social. El monto del Plan de Acompañamiento social otorgado por el DS49 no es suficiente para realizar las actividades requeridas, siendo necesario recurrir a otras fuentes de financiamiento, como el Programa Acción FOSIS y recursos propios de la Municipalidad para abordar el plan de manera adecuada. La integración de las familias se presenta como un punto importante del acompañamiento social dado que se trata de una comunidad que no se conoce previamente. La resolución de conflictos es otro elemento relevante, y ha requerido la intervención municipal mediante talleres sobre convivencia e incluso el término de un contrato a través de una expulsión acompañada (con soluciones alternativas para la familia) cuando hubo un acto ilícito.

En relación a la operación del edificio, es importante mencionar que los ingresos por los copagos no son suficientes para cubrir los egresos básicos de administración (personal, consejería, servicios, mantención y reparaciones), considerando además la aparición de reparaciones no contempladas en la planificación. Parte de estos costos son asumidos por la misma Municipalidad. Según el encargado de la inmobiliaria popular, la figura de una corporación independiente de la municipalidad a cargo de la administración facilita la operación entregando flexibilidad y al mismo tiempo, permitiendo el uso de las redes de apoyo y recursos de la municipalidad para netear la operación.

Otras iniciativas para la generación de oferta

Además de los llamados especiales utilizando como mecanismo el D.S. N° 49, es importante mencionar otras iniciativas desarrolladas para la generación de oferta de arriendo asequible (figura 7). En 2017, se sumó un llamado especial para el otorgamiento de subsidios regulados por el D.S. N° 1 (V. y U.), de 2011 destinados a la construcción o adquisición de viviendas (por medio el cual Fundación INVICA adquirió unidades para arriendo asequible). Entre el año 2018 y 2021, se desarrollaron en el MINVU los Proyectos Habitacionales Legado del Plan de Regeneración de Áreas Centrales en Talca, Valparaíso y Valdivia. Si bien estos proyectos no se han consolidado, los suelos para su construcción fueron adquiridos durante la administración pasada⁵.

A esto se suma el desarrollo de iniciativas municipales en curso (Municipalidad de Renca), y privadas (Fundación Alcanzable) que buscan generar oferta de arriendo asequible con otros mecanismos complementarios a los llamados especiales y el subsidio D.S.52.

En el ámbito privado sin fines de lucro, la Fundación Alcanzable se ha enfocado en la exploración de distintos modelos de generación de oferta de arriendo asequible, planteándose la meta de generar 1000 unidades de vivienda en cuatro años. Esto considera la compra de unidades para destinarlas a arriendo, desarrollo de proyectos orientados al DS.52 y la intermediación con empresas multifamily. Si

5. Entrevista a Andrés Vargas en su calidad de ex Encargado Nacional de Regeneración de Áreas Centrales. División de Desarrollo Urbano MINVU

PROYECTO	DESCRIPCIÓN
Proyectos Habitacionales Legado RAC (Regeneración Areas Centrales) Valparaíso, sector El Almendral	Proyecto de arriendo protegido, de 96 departamentos de entre 1 y 3 dormitorios, que se enmarca en el Programa de Regeneración Urbano- Habitacional en Áreas Centrales. Es vivienda pública, de propiedad de SERVIU, con un administrador que queda sujeto a licitación. Los actores involucrados son el SERVIU y MINVU (DDU). Se adquirió el suelo pero no se realizó el proyecto.
Proyectos Habitacionales Legado RAC (Regeneración Areas Centrales) Valdivia, sector Barrios Bajos	Proyecto de arriendo protegido, de 54 departamentos de entre 1 y 3 dormitorios, que se enmarca en el Programa de Regeneración Urbano- Habitacional en Áreas Centrales. Es vivienda pública, de propiedad de SERVIU, con un administrador que queda sujeto a licitación. Los actores involucrados son el SERVIU y MINVU (DDU). Se adquirió el suelo pero no se realizó el proyecto.
Proyectos Habitacionales Legado RAC (Regeneración Areas Centrales) Talca, sector Abate Molina	Proyecto de arriendo protegido, de 54 departamentos de entre 1 y 3 dormitorios, que se enmarca en el Programa de Regeneración Urbano- Habitacional en Áreas Centrales. Es vivienda pública, de propiedad de SERVIU, con un administrador que queda sujeto a licitación. Los actores involucrados son el SERVIU y MINVU (DDU). Se adquirió el suelo pero no se realizó el proyecto.
Nueva Baquedano, Coquimbo	Proyecto de arriendo protegido, de 100 departamentos de entre 1 y 3 dormitorios, enmarcado en el Programa de Regeneración Urbana para el barrio Baquedano. Es vivienda pública, de propiedad de SERVIU. La entidad patrocinante de la Fundación Urbanismo Social se encargó del desarrollo, y posteriormente, la Fundación estará a cargo de su administración. Además, Cristián Fernández Arquitectos se encargó del diseño, y EBCO fue la empresa constructora. El edificio se entrega en comodato por 30 años para administración y operación, y ya es un piloto en desarrollo.
Justicia Social 1, Recoleta	Proyecto de arriendo protegido, de 32 departamentos de 3 dormitorios, desarrollado a través de la glosa 3-i (2017). Es vivienda pública, de propiedad municipal, y administración municipal mediante una corporación (Innova Recoleta). Además, Juan Sabagh Arquitectos se encargó del diseño. El piloto ya está construido, y es el primer proyecto de arriendo a precio justo operativo.
Justicia Social 2, Recoleta	Proyecto de arriendo protegido, de 56 departamentos de 1 a 3 dormitorios, desarrollado a través de la glosa 3-j (2022). Es vivienda pública, de propiedad municipal, y administración municipal mediante una corporación (Innova Recoleta). Además, Juan Sabagh Arquitectos se encargó del diseño. El edificio sigue en la etapa del proyecto y aún no se construye.
Justicia Social 3, Recoleta	Proyecto de arriendo protegido, desarrollado a través de la glosa 3-j (2022). Es vivienda pública, de propiedad municipal, y administración municipal mediante una corporación (Innova Recoleta). Además, la oficina ARDEU se encargó del diseño. El proyecto todavía está en la etapa de postulación.
Adquisición viviendas para arriendo protegido INVICA	Viviendas de arriendo protegido, de 77 unidades, adquiridas por INVICA a través de la glosa 3-i (2017). Es vivienda privada (sin fines de lucro) y administración privada sin fines de lucro: la administra INVICA a través de sus cooperativas FUNDESO. El proyecto considera unidades de D.S. 52 para adultos mayores. El piloto ya está operativo.
Adquisición viviendas para arriendo protegido CONAVICOOP	Viviendas de arriendo protegido adquiridas a través de la glosa 3-i (2017) y administradas por VIVECOOP.

PROYECTO	DESCRIPCIÓN
Edificio para arriendo "Horizonte del Pacífico I"	Proyecto de arriendo protegido de 5 edificios con 16 departamentos cada uno, desarrollado a través de la glosa 3-j (2022). Es vivienda pública de propiedad de SERVIU de la Región de Biobío, y administración sujeta a licitación. El edificio todavía está en la etapa de proyecto.
Desarrollo de vivienda para arriendo asequible ALCANZABLE	Proyecto en suelo público (de propiedad del SERVIU), donde el financiamiento es público (subsidio y préstamo a tasa cero). El rol de la fundación es diseñar el proyecto, supervisar la construcción y luego administrar. El tiempo de duración del comodato es de 30 años.
Adquisición viviendas para arriendo DS52 ALCANZABLE	Adquisición de unidades de vivienda atomizadas ubicadas en el eje Gran Avenida, que priorizan el arriendo a adultos mayores. Adquiridas a través de la glosa 3-j (2022). Es vivienda privada (sin fines de lucro), administrada por la fundación ALCANZABLE (privada sin fines de lucro). Proyecto en desarrollo.
Mediación viviendas para arriendo DS52 en multifamilies	Mediación desde la fundación ALCANZABLE para destinar un porcentaje de unidades de arriendo asequible (a través del D.S. 52) en edificios multifamily. Es vivienda privada (con fines de lucro), administrada por un privado con fines de lucro. Hay un piloto de 10 unidades operativo en la comuna de San Miguel.
Edificio Tassara, Valparaíso	Proyecto de arriendo protegido de 24 departamentos, que se enmarca en el Programa de Rehabilitación de Inmuebles para viviendas en modalidad arriendo, a través de la glosa 3-j (2022). Es vivienda pública de propiedad municipal, y administración municipal. El edificio todavía no se desarrolla y está en la etapa de proyecto.
Edificio Portales 2805, Santiago	Proyecto de arriendo protegido de 18 departamentos, que se enmarca en el Programa de Rehabilitación de Inmuebles para viviendas en modalidad arriendo. Es un inmueble de conservación histórica, que se encuentra administrado mediante una concesión de uso gratuito a largo plazo a la Ilustre Municipalidad de Santiago (Decreto 141 exento), por un plazo de 30 años, para llevar a cabo el proyecto. Es vivienda pública de propiedad municipal, y administración por definir. El edificio todavía no se desarrolla y está en la etapa de proyecto.
Edificio de la Congregación Franciscana de Osorno	Proyecto de arriendo protegido de 33 unidades, que se enmarca en el Programa de Rehabilitación de Inmuebles para viviendas en modalidad arriendo. Es un inmueble de conservación histórica, que se la Congregación le cedió a SERVIU. Es vivienda pública de propiedad de SERVIU, y administración por definir. El edificio todavía no se desarrolla y está en la etapa de proyecto.
Edificio arriendo asequible, Renca	Proyecto de gestión municipal desarrollado con el Fondo de infraestructura. Vivienda pública de propiedad municipal, con un administrador privado por definir. El modelo es de concesión para que un inversionista ejecute y opere por un plazo de 30 años. Etapa de proyecto.
Edificio arriendo asequible, Renca	Proyecto de 100 viviendas para arriendo a precio justo en Renca, construidas con estructuras de madera industrializadas para disminuir los tiempos de construcción en un 30%. Surge desde un concurso lanzado por el MINVU, para desarrollar un piloto que quede como vivienda tipo. Además, Tecno-fast está encargado de la fabricación industrializada. Etapa de proyecto.

Figura 7. Tabla resumen de los proyectos de arriendo asequible desarrollándose en Chile
Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

bien ahora hay un giro hacia lo público, cada modelo está abierto a ser desarrollado con capital público o privado (por ejemplo, fondo de inversión de impacto social) apuntando hacia la diversificación de estrategias de generación de oferta.

Principales desafíos en el desarrollo y administración de oferta de arriendo asequible

Uno de los principales desafíos tanto en la generación de oferta como en su administración es la escasa experiencia local en mecanismos de arriendo que va desde el modelo de financiamiento, la poca experiencia de administradores, o la indefinición de los roles que pueden tener los diferentes actores. Entrevistas con instituciones involucradas tanto en la generación de oferta como en la administración de ésta, dan cuenta de la importancia de construir una experiencia robusta para superar la lógica de los pilotos e incursionar tanto en políticas públicas de arriendo asequible (mediante decretos específicos para este fin), como en la profesionalización de la administración de estos conjuntos. En este sentido, la mayoría de los entrevistados coincide que la administración es uno de los principales desafíos, que requieren mayor experiencia y conocimiento específico.

Los principales aprendizajes de las experiencias piloto se pueden dividir en temas sociales, técnicos y financieros. La gestión social y principalmente el acompañamiento social, se menciona como un elemento clave de la administración en conjuntos de vivienda asequible. Por ejemplo, Fundación Alcanzable plantea la relevancia de un acompañamiento social activo para prever situaciones de no pagos o que conduzcan a una vacancia mayor a lo previsto, así como apoyo especial al adulto mayor en temas administrativos. Si bien en la experiencia de Justicia Social I y de Fundación INVICA la morosidad no ha sido un tema relevante aún, existe preocupación por la duración del subsidio D.S.52, que si se utiliza de manera continua, el monto del subsidio se acaba dentro de dos años y diez meses. Este tiempo puede ser insuficiente para familias que no han logrado consolidar otra solución habitacional. Adicionalmente, el director de la Entidad Patrocinante de Urbanismo Social menciona la relevancia de definir mínimos sociales en un plan de acompañamiento para asegurar la sostenibilidad en el largo plazo, implicando una mayor inversión social pública.

Otro tema relevante levantado a partir de la experiencia de Recoleta, y la experiencia de Fundación Alcanzable, es el seguimiento de los ingresos y los cambios en la situación financiera de las familias, situación que requiere un constante monitoreo. Se ha identificado un diferencial entre los ingresos declarados al momento de postular y los ingresos declarados durante las visitas, que tienden a ser más altos una vez que las familias ya se encuentran en las viviendas. TECHO plantea además la complejidad, principalmente para las organizaciones privadas sin fines de lucro, de poder llegar a los sectores más vulnerables (como hogares provenientes de campamento) con los mecanismos disponibles actualmente, entendiendo que se debe lograr un modelo de negocios sostenible, sin desatender a los grupos más vulnerables.

En relación a la gestión financiera, entrevistados de Urbanismo Social y Fundación Alcanzable, plantean la relevancia de transparentar los costos de construcción y de administración con el Estado para una mayor precisión de los proyectos. En los pilotos en curso de Fundeso, y como se describió en el Proyecto Justicia Social, parte de los costos de operación han sido absorbidos por la municipalidad o por Fundación INVICA, respectivamente. Este punto es relevante y necesario a considerar al momento de definir el modelo de administración, especialmente cuando se trata de administradores privados que requieren de un modelo de financiamiento sostenible (y sin aportes públicos directos) para operar, y no tienen necesariamente el capital para implementarlo.

El mantenimiento es el principal desafío técnico. La experiencia de administración del Proyecto Justicia Social I ha retroalimentado el diseño de los siguientes dos proyectos en desarrollo, considerando la diversificación de tipologías de departamentos (ante los cambios de tamaño que experimentan los grupos familiares), y la relevancia de prever a través del diseño, fallas técnicas o desgaste de materiales que generan egresos adicionales.

La experiencia Municipal, a pesar de ser acotada, ofrece dos perspectivas diferentes. Por un lado, la Municipalidad de Recoleta asume un rol activo en la generación de oferta y su administración a través de la Corporación Municipal. La Municipalidad de Renca, por su parte, ha optado por un mayor involucramiento en la generación de oferta (directamente o generando las condiciones), prefiriendo la terciarización de la administración a privados especializados. A pesar de no estar involucrado directamente en la operación, el objetivo es mantener la presencia municipal en los proyectos y su rol de garante del proceso. Mientras la Municipalidad de Recoleta ha optado por un modelo 100% público, la Municipalidad de Renca está en la búsqueda de modelos híbridos que consideren también el desarrollo y administración por parte de privados.

La experiencia nacional de arriendo asequible se compone de múltiples perspectivas tanto públicas como privadas, siendo posible, dentro de esta diversidad, definir algunos valores o elementos comunes:

- La relevancia de difundir y sistematizar el conocimiento adquirido para consolidar una política pública robusta, superando el estado de pilotos.
- La necesidad de definir criterios claros de selección y priorización claros para los hogares beneficiados
- El acceso al suelo como un elemento clave para la generación de oferta asequible.
- Importancia de generar incentivos a la oferta. Esto es principalmente relevante para privados sin fines de lucro que no tienen necesariamente el capital financiero inicial para embarcarse en la operación de edificios de arriendo asequible.

- Se valora la diversificación de actores en la provisión y administración de vivienda asequible, existiendo como ya se puede constatar, las condiciones para que coexistan modelos de provisión y administración públicos y privados. No se descarta la incorporación de privados con fines de lucro en la medida que cumplan con los estándares de gestión comunitaria, acompañamiento social y asequibilidad.

Conclusiones

Si bien los mecanismos de financiamiento a la demanda han logrado sus objetivos de movilidad social, se identifican barreras y desafíos comunes. El principal problema que tienen estos programas es la baja activación de los subsidios, lo que ha limitado su potencial para dar acceso a una vivienda adecuada a un sector más amplio de la población. De acuerdo al Minvu, los principales factores que estarían afectando la tasa activación de los subsidios son cuatro: (1) el primero es que hay comunas limitadas por el valor máximo de arriendo permitido, ya que las viviendas disponibles en el mercado tienen un valor mayor, (2) que existe poco interés por parte de los arrendadores para participar en el programa, (3) existe cierta desconfianza por parte del arrendador con la certeza del pago del arriendo y (4) poca oferta de vivienda en arriendo [14].

En este sentido, las políticas de vivienda en arriendo deben tener una mirada integral, que incluya financiamientos no solo a la demanda, sino también a la oferta, considerando las complejidades que existen en torno al mercado y la oferta que existe, y a la tenencia de arriendo en un país en que se ha instalado con fuerza la tenencia en propiedad y el sueño de la “casa propia” [23].

A pesar de ser todavía incipientes, iniciativas como la de la glosa 3 para generar oferta de arriendo asequible han instaurado una discusión relevante para comenzar un cambio de paradigma en la política habitacional chilena. Junto con el perfeccionamiento de los mecanismos para generar oferta, el siguiente paso es profundizar en la operacionalización de estos proyectos, especialmente desde el desafío de la administración y acompañamiento social. La experiencia de Justicia Social I, y de los proyectos en desarrollo, han sido relevante para entender los principales desafíos que supone la gestión de vivienda social tales como la diferencia entre copagos y costos reales de administración, la necesidad de gestión comunitaria y acompañamiento social para la convivencia al interior de los conjuntos, y la relevancia de definir los roles de los diferentes actores, son algunas temáticas que han sido levantadas y que pueden contribuir a una mejor definición del contenido y costos de planes de administración para próximos llamados.

LOS MODELOS DE ADMINISTRACIÓN DE VIVIENDA DE ARRIENDO ASEQUIBLE: IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES DESDE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Aproximaciones a la vivienda social

La revisión de casos internacionales es de gran valor para el contexto chileno debido a la experiencia de países con una larga tradición de vivienda social en arriendo. Europa, y particularmente Europa occidental es frecuentemente referente de modelos de arriendo social dada la consolidación de sistemas de arriendo que permite observar la evolución y tendencias en el tiempo, junto con la disponibilidad de información que permite comparación y revisión de su comportamiento y resultados.

En la mayoría de los países europeos, la vivienda social surgió a fines del siglo XIX y principios del XX como respuesta a la creciente demanda habitacional gatillada por la industrialización y migración, bajo modelos de provisión principalmente privados (iglesia, asociaciones gremiales, fundaciones filantrópicas). Sin embargo, en el escenario de postguerra, y frente a la necesidad de construir vivienda de manera masiva, los gobiernos toman el control en la provisión de vivienda pública, a través de complejos de vivienda construidos y administrados directamente por gobiernos locales o agencias estatales [24].

En el panorama global, los primeros programas de vivienda social en arriendo en Estados Unidos y Australia surgen en la década del 30. Gobiernos postcoloniales de Asia y África, desarrollaron también programas de vivienda pública durante la década del 50. Latinoamérica no fue una excepción y se promovieron programas de vivienda pública. En Chile, por ejemplo, este fue impulsado por la CORVI, aunque en tenencia en propiedad.

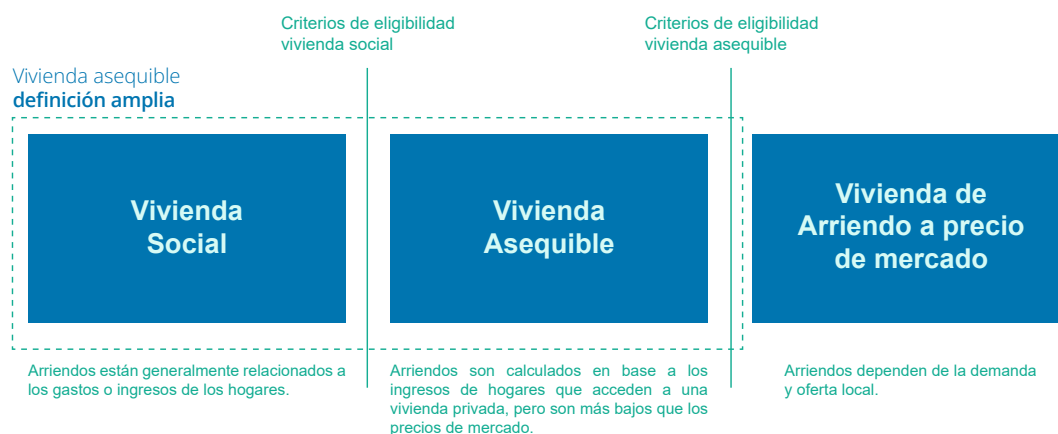


Figura 8. Definición amplia vivienda asequible
Fuente: Elaboración propia en base a [33]

Es importante clarificar los alcances de los conceptos de vivienda social y vivienda asequible. Si bien se utilizan algunas veces de manera intercambiable, existen diferencias en su naturaleza. Incluso el concepto de vivienda social no es universal y cambia según cada contexto (en Suecia, por ejemplo, no se utiliza la definición de vivienda social a pesar de tener un importante stock de vivienda pública). Como se muestra en la Figura 8, en algunos contextos la vivienda social se diferencia de la vivienda asequible dado su enfoque en los grupos de mayor vulnerabilidad social y económica. En este informe nos referimos a vivienda asequible en su definición amplia (línea punteada), que engloba “vivienda social” o vivienda enfocada a grupos de mayor vulnerabilidad social y económica, y “vivienda asequible” que puede incluir a segmentos socioeconómicos medios-bajos y medios. Esto, entendiendo que la crisis de asequibilidad es transversal, y si bien golpea más fuertemente a los grupos de menores ingresos, ha afectado de manera importante a la clase media. Al hablar de arriendo asequible o protegido en Chile, nos referimos entonces, a su alcance más amplio.

Administración de la vivienda social en arriendo: modelos de arriendo, instituciones administradoras y actividades de gestión

La gestión o administración del stock de vivienda social es un elemento estructural de la provisión de vivienda asequible. La experiencia de países con sistemas de arriendo social consolidados como Los Países Bajos e Inglaterra, ha sido clave para definir y caracterizar los desafíos de la gestión habitacional, en su desarrollo teórico y aplicado. La administración de la vivienda social es un área compleja, especialmente porque su gestión se encuentra atada a las legislaciones, patrones culturales locales, los grupos objetivos y las necesidades diversas de los arrendatarios, lo que dificulta el desarrollo de una definición universal [25]. Si bien los roles específicos de las instituciones y la forma en que se desarrollan las actividades son definidos en cada contexto, la gestión de la vivienda social se puede entender en términos generales como “el set de todas las actividades necesarias para producir y asignar servicios al stock de vivienda existente” [26]. El objetivo final es asegurar el correcto funcionamiento del edificio y el goce de éste por parte de sus residentes [27].

Una parte esencial de la gestión tiene que ver con asegurar y coordinar los recursos existentes para el desarrollo de las actividades y servicios, es decir, la operacionalización de estos objetivos. En este sentido, un importante elemento que surge al discutir sobre administración son las características, objetivos, misión y organización de la entidad encargada de llevarlos a cabo [28]. Las motivaciones de la institución que administra (y a veces también provee) la vivienda social influye de manera importante en la forma en que se conduce la gestión. Es importante destacar, que, si bien los proveedores o administradores pueden ser instituciones públicas o privadas, existe una perspectiva social relevante en sus objetivos, asumiendo un rol que en esencia es público.

El Centro de Políticas Pública UC realizó el año 2018 un estudio comparado de casos sobre experiencias internacionales de administración de inmuebles en programas de arriendo para sectores vulnerables. El estudio consideró la comparación de cinco países: Australia, Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos

y Francia, realizando un análisis exhaustivo en cuatro dimensiones de análisis: marco regulatorio, oferta, demanda, y gestión. Dentro de las conclusiones, se identificaron 9 temas transversales a los casos de estudio que eran relevantes para caracterizar un modelo de administración: (1) paradigmas de arriendo, (2) rol del sector público, (3) rol del administrador, (4) indicadores y parámetros para la administración, (5) valor del arriendo, (6) selección y subsidios a la demanda, (7) costos de mantenimiento, (8) integración, convivencia y participación, (9) sistemas de información.

De esta forma, y articulando la información presentada, un modelo de administración de vivienda social/asequible está determinado por tres componentes principales (figura 9):

1. Las características del modelo de arriendo asequible. Las características se relacionan con los paradigmas de arriendo, es decir, el enfoque predominante bajo el cual se desarrollan las políticas de vivienda y que rigen a la vivienda social. Para esto se considerarán cuatro elementos fundamentales: Enfoque y rol del Estado, características de la oferta, características de la demanda y marco normativo.

2. Las características de la institución que administra. Se refiere a las instituciones ya sean públicas o privadas que administran un stock de vivienda social. Estas organizaciones pueden ser también proveedores de vivienda social o, en su defecto, dedicarse exclusivamente a la administración. En este sentido, su actuar se desarrolla necesariamente en coordinación con la institución que provee. La manera en que la institución administradora organiza sus recursos (financieros, humanos, estrategia a largo plazo) es esencial para una gestión efectiva.

3. Las actividades de gestión que se requieren para asegurar el correcto funcionamiento del edificio y el bienestar de sus residentes. Se identifican cuatro principales dimensiones de la gestión habitacional que agrupan el set de actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la vivienda: gestión técnica, gestión social, gestión financiera, y monitoreo & evaluación de la gestión.

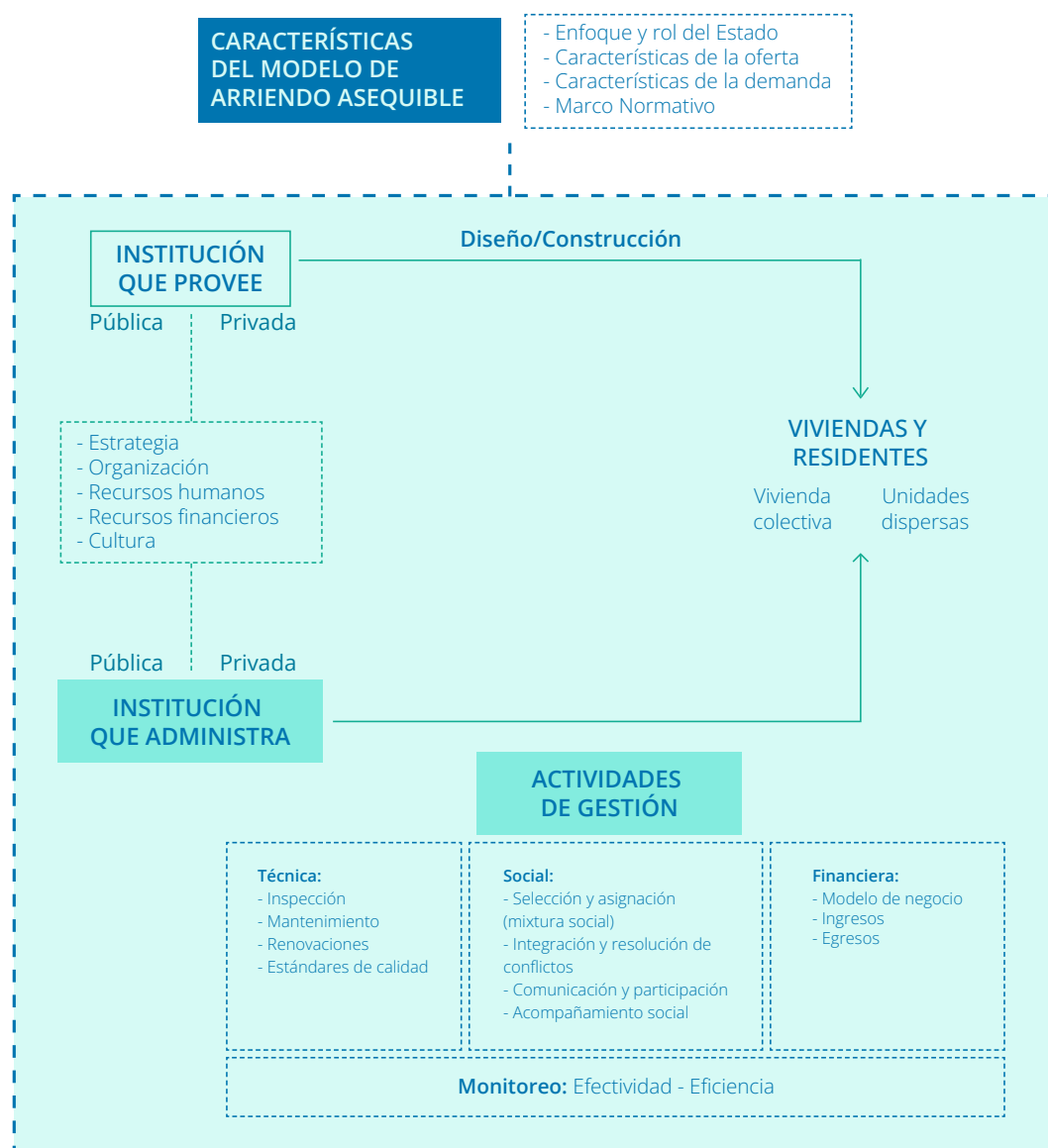


Figura 9. Componentes principales del modelo de administración de arriendo asequible
Fuente: Elaboración propia

MODELO DE ARRIENDO ASEQUIBLE	ENFOQUE Y ROL DEL ESTADO	CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA		
		PROVISIÓN Y ADMINISTRACIÓN	MECANISMOS	CARACTERÍSTICAS DEL STOCK
PAÍSES BAJOS	Enfoque: Universal, tendiendo a transitar hacia uno más focalizado. Rol del Estado: Rol regulador y fiscalizador.	Provisión: Privada, sin fines de lucro (Asociaciones de vivienda). Administración: Asociaciones privadas sin fines de lucro (Asociaciones de vivienda).	- Se entregan facilidades de acceso a crédito a los proveedores con el Estado como aval. - Subsidios a los residentes basado en ingresos y tamaño del hogar.	% viviendas asequibles del total: 29,1% (2.294.219) año 2021 (Housing Europe). Calidad del stock: Las viviendas son de alta calidad, y no muy distintas de las viviendas en el entorno.
ESTADOS UNIDOS	Enfoque: Focalizado, a hogares que presentan dificultades para cubrir el arriendo a valores de mercado. Rol del Estado: Rol de financiamiento y regulación, focalizado en subsidiar e incentivar a privados.	Provisión: Públicos y privados sin y con fines de lucro, predominan los privados en la generación de viviendas. Administración: Pública sin fines de lucro (Autoridades públicas de vivienda).	- Vivienda pública financiada con fondos estatales, e incentivos a los privados para la construcción de viviendas asequibles por parte de los privados. - Subsidio a la demanda para hogares de ingresos bajos y medios.	% viviendas asequibles del total: 3,6% (2019), en que casi la mitad corresponde a subsidios a la demanda. Calidad del stock: En gral la localización no es buena, y hay segregación social. En la vivienda privada con control de arriendo, la calidad es mejor.
FRANCIA	Enfoque: Universal, tanto para la provisión de vivienda como para otorgar subsidios. Rol del Estado: Garantizar el cumplimiento de las normas de asignación de las viviendas en arriendo.	Provisión: Públicos y privados sin fines de lucro (Confederación de proveedores). Administración: Públicos y privados sin fines de lucro (Administradores sociales).	- Los "administradores sociales", tienen acceso a subsidios para construir y administrar viviendas, a cambio de ajustarse a un cobro máximo de arriendo. - Subsidio a la demanda de arriendo (50% del arriendo).	% viviendas asequibles del total: 16%, que corresponden a 4 programas con distintas poblaciones objetivo. Calidad del stock: Principalmente departamentos ubicados en la periferia, con mal acceso a servicios y segregación social y racial.
REINO UNIDO	Enfoque: Enfoque universal (oferta) transitando a un enfoque focalizado (apoyo a la demanda). Rol del Estado: Encargado de desarrollar políticas públicas y del financiamiento.	Provisión: Públicos y privados sin fines de lucro (Asociaciones de Vivienda y Gobiernos Locales), priman los privados en la generación de viviendas nuevas. Administración: Públicos y privados sin fines de lucro.	- Generación de unidades de arriendo a valor bajo el mercado, asegurando que los valores se mantengan asequibles con el tiempo. - Subsidio de arriendo para bajos ingresos, que se puede usar tanto en vivienda social como privada.	% viviendas asequibles del total: 17%, tanto viviendas municipales como privadas con arriendo controlado. Calidad del stock: La calidad mejoró sustantivamente, a través de la transferencia de fondos del gobierno central para su renovación.
AUSTRALIA	Enfoque: Enfoque principalmente focalizado. Rol del Estado: Provisión de servicios y programas para todos los Estados.	Provisión: Principalmente públicos (Autoridad Local y Autoridad de Vivienda), pero la provisión de privados está aumentando (Org. de Vivienda Comunitaria). Administración: Públicos y privados (Asociaciones de Vivienda Comunitaria).	- Provisión de vivienda pública a precios asequibles. Últimamente ha aumentado la vivienda comunitaria sobre la pública. - Subsidios de arriendo, cada vez más importantes. Bonos de préstamos de arriendo.	% viviendas asequibles del total: 4,7% del stock total de vivienda, y 14% del total de vivienda en arriendo. Calidad del stock: Consiste principalmente en viviendas aisladas o semi aisladas, lo que contrasta con los otros países, en que son dptos.

MODELO DE ARRIENDO ASEQUIBLE	CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA		MARCO NORMATIVO
	CÁLCULO DEL ARRIENDO	CRITERIOS DE ASIGNACIÓN	
PAÍSES BAJOS	En base a los promedios nacionales, fijando un porcentaje máximo de los precios de arriendo, según los atributos de la vivienda.	80% grupos de más bajos ingresos, 10% siguiente grupo, y 10% libre elección. El 80% se asigna a grupos con un ingreso anual menor a 39.055 euros (2021).	Regulación: Housing Act (1901) establece los derechos y responsabilidades de las AAV. Aspectos contractuales: Enfoque pro arrendatario, contrato indefinido, término de los contratos según lo estipulado en el código civil.
ESTADOS UNIDOS	Para la vivienda pública se calcula ingresos del hogar (% de los ingresos), y para la vivienda privada se calcula según promedios locales (a partir del % del ingreso medio o como valor justo de mercado).	Hogares con ingresos que no superan el 60% del ingreso medio del área. Prioridad a hogares con ingresos bajo el 30% del ingreso medio del área, y programas para personas con discapacidad y tercera edad.	Regulación: Regulación relacionada con el esquema tributario (Low Income Housing Tax Credits), las definiciones son definidas a nivel Estatal. Aspectos contractuales: Enfoque pro arrendador, contrato indefinido, definiciones del término a nivel estatal.
FRANCIA	Se calcula en base a los atributos de la vivienda (el valor debe asegurar un el equilibrio financiero del proyecto, considerando costos de inversión y operación).	Según máximos de ingresos del hogar, que varían según el esquema de financiamiento, el área y el número de integrantes, por tipo de vivienda y localidad (que abarcan a la mayoría de los hogares). Existen grupos prioritarios, definidos principalmente por el estado actual de su vivienda.	Regulación: Derecho a la vivienda como derecho exigible en Tribunales. Regulada nacionalmente por un capítulo del Código de la Construcción y Vivienda. Aspectos contractuales: Enfoque pro arrendatario, contrato indefinido, con verificación de condiciones.
REINO UNIDO	Se calcula considerando las especificidades locales y los atributos de la vivienda: fórmula que combina variables de promedios de ingresos y precios de arriendo, y atributos de la vivienda y valor de la propiedad.	Se exige tener la ciudadanía o residencia. Se define según máximos o mínimos de ingresos, y cada gobierno local define los valores. Existen grupos vulnerables prioritarios.	Regulación: Regulada a nivel nacional por el "Housing Act", pero administrada por autoridades locales. Aspectos contractuales: Enfoque pro arrendador, contrato indefinido.
AUSTRALIA	Se calcula en base a los ingresos del hogar, fijando un porcentaje de este ingreso como valor para subsidiar.	Según límites máximos de ingreso. Se exige tener la ciudadanía o residencia permanente, y no tener deudas por arriendo. Tienen prioridad grupos vulnerables o con situaciones urgentes/críticas de vivienda.	Regulación: Regulada por el "Residential Tenancy Act" de 1987, que puede complementarse con regulaciones a nivel provincial. Aspectos contractuales: Enfoque pro arrendador, contrato indefinido, con posibilidad de establecer periodos de prueba.

Figura 10. Tabla comparada de experiencias internacionales
Fuente: Elaboración propia en base a [31] y actualizada por los autores

Componente de la gestión	Elementos	Descripción
Características del modelo de arriendo social	Enfoque y rol del Estado	- Enfoque - Rol del Estado
	Características de la oferta	-Actores involucrados -Mecanismos de provisión (público/privado) -Mecanismos de financiamiento -Cálculo arriendo y subsidios -Estándares de la vivienda/conjuntos/barrios
	Características de la demanda	- Requisitos -Sistema de asignación (criterios, tiempo espera) -Duración beneficio
	Marco normativo	-Conjunto de leyes, normal y acuerdos que regulan la operación del arriendo asequible y a las instituciones que lo proveen y administran -Aspectos contractuales

Componente de la gestión	Elementos	Descripción
Características de la institución que provee y/o administra	Estrategia	Manera en que se abordan los cambios con relación a los residentes y la gestión
	Recursos financieros	Presupuesto disponible para la gestión
	Estructura organizacional	Organización interna y división de responsabilidades
	Recursos humanos	Perfil y habilidades de los trabajadores
	Cultura	Valores que guían la organización

Componente de la gestión	Elementos	Descripción
Actividades de gestión de la vivienda	Gestión técnica <i>Considera todas las actividades relacionadas con la calidad física del edificio</i>	- Inspección - Mantenimiento (rutinario y estratégico) - Renovaciones - Estándares de calidad
	Gestión social <i>Corresponde a los servicios que apuntan a la relación con los futuros y actuales residentes.</i>	- Selección y asignación de viviendas - Integración y resolución de conflictos - Comunicación y participación - Acompañamiento social
	Gestión financiera <i>Considera el set de actividades para movilizar y generar recursos</i>	- Composición de los ingresos - Composición de los egresos
	Monitoreo y evaluación de la gestión	- Efectividad (calidad vivienda, servicio a los arrendatarios, satisfacción de los arrendatarios, mixidad social) - Eficiencia (financiamiento, costos)

Figura 11. Componentes principales del modelo de arriendo
Fuente: Elaboración propia en base a [31] y [28]

REVISIÓN DE LOS MODELOS DE ADMINISTRACIÓN Y SUS VARIABLES A LA LUZ DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Características del modelo de arriendo social

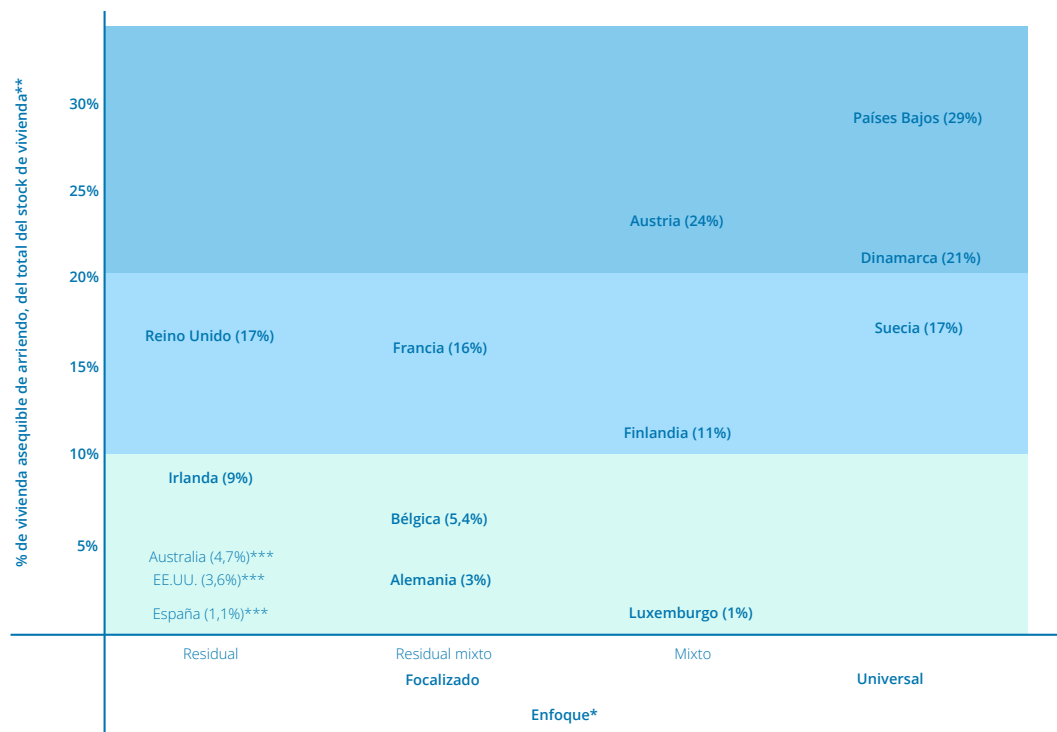
Utilizando los criterios mencionados en la sección anterior (enfoque y rol del Estado, características de la oferta, características de la demanda y marco normativo), se sintetizaron en la tabla de la figura 10 los principales puntos identificados en la experiencia internacional que son relevantes para la formulación de modelos de administración de arriendo social/asequible. Se extraen los siguientes aprendizajes del panorama internacional y las principales tendencias.

1. Panorama global marcado por el déficit de viviendas, avance hacia la residualización y la subsidiaridad

El panorama global post pandemia ha acelerado la crisis de vivienda y el déficit habitacional de la última década. El informe de Housing Europe del 2021 da cuenta de la relevancia de la vivienda social y asequible ante déficits habitacionales que afectan de manera transversal a toda la UE, principalmente en áreas urbanas donde han aumentado los precios de las viviendas (arriendo y venta). La disminución del aporte financiero estatal a la oferta de vivienda social ha impactado en el avance hacia enfoques más residuales, es decir, su enfoque a los sectores más vulnerables, así como la disminución progresiva del stock de vivienda en las últimas décadas (con excepción de algunos casos como Francia o Dinamarca). Si bien ha disminuido el aporte directo, los gobiernos han complementado con subsidios a la demanda para asegurar el acceso a vivienda asequible dentro del umbral del 30%, situación que algunos advierten, podría aumentar los precios si no se complementa con un aumento de la oferta. En Francia, se estiman 2 millones de personas con postulaciones en proceso para una vivienda social, en Inglaterra las listas de espera para vivienda pública tienen 1.1 millón de hogares [27].

2. Importancia de mantener la diversidad social en enfoques focalizados o residuales

Una de las fortalezas de enfoques universalistas es la generación de mixtura social (por ejemplo, Suecia o Países Bajos). Por el contrario, enfoques residuales se ven enfrentados a mayores problemas de segregación espacial y estigmatización de los conjuntos y barrios, dada la concentración de la oferta en los grupos de mayor vulnerabilidad económica (por ejemplo, Estados Unidos) (ver figura 12). En este sentido, sistemas que transitan hacia enfoques más focalizados o el desarrollo de nuevos modelos bajo esta aproximación, deben prever esta situación e implementar medidas que eviten la concentración espacial de grupos de menos ingresos.



* Fuente del enfoque del arriendo: Czischke, 2014.

** Fuente de los porcentajes de vivienda de arriendo asequible: Housing Europe, 2021.

*** Fuente de la información de Australia y Estados Unidos: Centro de Políticas Públicas UC, 2018. Fuente de la información de España: Housing Europe, 2021.

Figura 12. Porcentaje de stock y enfoque
Fuente: Elaboración propia en base a [24], [27], [31] y [43]

3. Rol fiscalizador del Estado para asegurar asequibilidad y estándares adecuados apoyado por agencias especializadas de fiscalización

Más allá del enfoque adoptado hacia la provisión de vivienda social, el estado tiene un rol central como articulador y facilitador de la oferta y la demanda. Si bien en algunos países el Estado asume un papel directo en la provisión de vivienda (Suecia o Inglaterra a través de los municipios), en la mayoría de los casos adquiere como base un rol esencial en el financiamiento, regulación y fiscalización de la provisión y administración de la vivienda social [18]. En el caso de España, por ejemplo, donde todavía predomina la vivienda en propiedad, la promulgación de la Ley Nacional de Vivienda actualmente en discusión en el parlamento, representaría un cambio significativo hacia el fomento del arriendo asequible por parte del Estado y el desarrollo del derecho constitucional a una vivienda digna y adecuada. La ley propone un rol prominente del Estado garantizando una reserva de suelo para arriendo protegido, y un rol activo en la regulación de valores de la vivienda en zonas de mercado residenciales tensionadas (ver anexo página 132).

Un elemento importante para la fiscalización es la presencia de agencias especializadas para estos fines. En Francia, por ejemplo, la Agencia Nacional de Control de la Vivienda Social (ANCLOS) es la encargada de evaluar los proveedores de vivienda social en arriendo. En los Países Bajos la agencia CFV (Central Housing Fund) supervisa la viabilidad financiera de las Asociaciones de Vivienda (ver anexo

de la página 130). En Reino Unido Regulator of Social Housing es una agencia dependiente del Ministerio de Comunidades y Gobiernos Locales que supervisa a los proveedores de vivienda social privados.

4. Gobiernos locales como principales articuladores de la oferta y la demanda

Independientemente si son proveedores de vivienda social – donde participan directamente en la generación de oferta – los municipios o gobiernos locales tienen un rol articulador en la provisión y gestión de la vivienda social y asequible. Municipalidades se encargan de gestionar las listas de espera o administrar las postulaciones, realizar alianzas con asociaciones de vivienda para el uso de suelo municipal, o establecer acuerdos de provisión de vivienda con los proveedores privados. De esta forma, municipalidades o gobiernos locales facilitan la administración a través de sus redes, programas sociales y conocimiento territorial ayudando a la gestión comunitaria.

5. Diversidad en la naturaleza de los proveedores de vivienda social, predominando dos modelos: provisión pública a través de municipalidades, provisión privada a través de organizaciones sin fines de lucro

Como se observa en la Tabla de la figura 13 que muestra los tipos de proveedores en países de la Unión Europea, existe diversidad en la provisión tanto en el espectro público (gobierno central, autoridad local o entidad pública independiente), como en el espectro privado (cooperativas, privados sin fines de lucro, privados con fines de lucro). En la mayoría de los países el modelo de provisión considera más de un proveedor, a excepción de Los Países Bajos (exclusivo privados sin fines de lucro), Alemania (exclusivo privados con fines de lucro) y Chipre y Malta (provisión desde el gobierno central). Sin embargo, hay dos modelos que predominan: la provisión pública a través de municipalidades o autoridades locales, y la provisión privada a través de organizaciones sin fines de lucro. En la provisión pública, municipalidades pueden ser proveedores directos o a través de la creación de una entidad para estos fines (compañía o corporación municipal) que muchas veces en la encargada de la administración. En Inglaterra, por ejemplo, una parte del stock de la vivienda social es de propiedad de la autoridad local quienes se encargan de la dirección estratégica, y una compañía municipal se encarga de la administración (ALMOs) (ver información anexa de la página 122). En Suecia, el stock de vivienda pública, correspondiente al 17% del stock total de vivienda total, es desarrollado y administrado por compañías de vivienda municipales. En cuanto a la provisión privada, el caso de los Países Bajos es interesante, dado que la totalidad del stock de vivienda social es de propiedad de las Asociaciones de Vivienda (ver información anexa de la página 124), teniendo autonomía en el manejo del stock, pero bajo una fuerte fiscalización y regulación estatal. Si bien existía vivienda pública municipal, éstas fueron vendidas progresivamente a las asociaciones de vivienda durante la década de los 90s, en la búsqueda de mayor eficiencia en el manejo y administración de la vivienda social por entidades especializadas para estos fines.

PAÍSES	TIPOS DE PROVEEDORES					
	GOBIERNO CENTRAL	AUTORIDAD LOCAL	ENTIDAD PÚBLICA INDEPENDIENTE/ COMPAÑÍA DE PROPIEDAD PÚBLICA	COPERATIVAS	PRIVADOS SIN FINES DE LUCRO	PRIVADOS CON FINES DE LUCRO
Alemania						X
Austria		X	X	X	X	X
Bélgica		X	X		X	
Bulgaria		X				
Chipre	X					
Dinamarca		X		X	X	
Estonia		X				
Eslovenia		X			X	
Eslovaquia		X				
España		X	X	X		X
Finlandia			X		X	
Francia			X	X	X	
Grecia			X			
Hungría		X				
Irlanda		X		X	X	
Italia		X	X	X	X	X
Malta	X				X	
Lituania		X				
Letonia		X				
Luxemburgo		X	X			
Países Bajos					X	
Polonia		X		X	X	
Portugal		X	X	X	X	
Reino Unido		X	X	X	X	X
Rep. Checa		X		X	X	X
Romania		X				
Suecia*						

* No existe la figura de “vivienda oficial” en Suecia, a pesar de que existe: un sector municipal de propiedad pública, viviendas de cooperativas, en que el arrendatario es el propietario, y un sistema de negociación de renta que se aplica a todo el sector de arriendo.

Figura 13. Tipos de proveedores
Fuente: Elaboración propia en base a [29]

6. Mecanismos de financiamiento mixto a la oferta y la demanda

Los casos de la experiencia internacional combinan subsidios a la demanda e incentivos a la oferta, existiendo una tendencia hacia una menor participación del Estado como financista directo de la oferta mediante fondos públicos de construcción y mantenimiento. El principal argumento a favor de la concentración de apoyo estatal en los subsidios a la demanda reside en que pueden ser más efectivos en enfocarse a su público objetivo y que se puede ajustar rápidamente a los cambios socioeconómicos. En contraposición, el Estado deja de tener un impacto directo en la provisión de vivienda que en algunos casos es todavía un elemento necesario [29]. Más allá del debate, es importante entender que los subsidios son mecanismos complementarios a los mecanismos que financian la oferta.

Mecanismos de financiamiento indirecto a la oferta son descuentos en las tasas de interés de préstamos, en permisos de edificación o compra de suelo (Francia), así como incentivos tributarios (Estados Unidos y Francia), y la incorporación de cuotas de vivienda social por medio de instrumentos de planeación (inclusionary zoning en el Reino Unido), o leyes que exigen un porcentaje mínimo a nivel municipal (Francia, Ley de Solidaridad y Renovación Urbana 2001). Por otro lado, los subsidios a la demanda se utilizan para asegurar la asequibilidad de la vivienda y suplir la distancia entre el valor del arriendo y el 30% de los ingresos familiares.

Sin embargo, es importante considerar que la mayoría de los casos son modelos de arriendo social que se encuentran consolidados, y que tuvieron en sus inicios aporte directo del Estado (por ejemplo, en el periodo de reconstrucción postguerra) que dieron el impulso para su implementación. A esto se suma informes de comisiones expertas que apuntan a la necesidad de aumentar la oferta de vivienda social y asequible así como la inversión pública y privada para estos fines [30].

Si bien la tendencia apunta hacia una mayor participación del Estado en subsidios a la demanda en vez de financiamiento directo a la oferta, el desarrollo de modelos de arriendo asequible hoy en día requiere, al menos en sus inicios, un rol protagónico del Estado con fondos directos e indirectos para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

7. Diversos mecanismos para el cálculo de arriendo: en base a ingresos, mercado, atributos o costos

Los mecanismos para el cálculo del arriendo son determinados por el Estado. Como se indica en la tabla de la figura 14, existen cuatro mecanismos que se utilizan frecuentemente de manera combinada que determinan el arriendo en base a (1) los ingresos de los residentes, (2) un porcentaje de los valores de mercado, (3) los atributos de la vivienda y el entorno, y (4) los costos de provisión y mantenimiento. Los mecanismos para el cálculo del arriendo son un factor determinante para la definición de las fuentes de financiamiento para la provisión de vivienda social, y por lo mismo, están relacionados con el rol del Estado y el enfoque adoptado hacia la generación de oferta.

Mientras el cálculo del arriendo en base a los ingresos de los residentes permite un mejor calce entre la oferta y la demanda, no garantiza que el arriendo cubra los costos asociados a la provisión de los conjuntos. Por el contrario, el cálculo del arriendo en base a los costos apunta a una mayor viabilidad financiera de los proveedores y administradores, aunque implique arriendos más caros y la necesidad de mayores subsidios a la demanda cuando sea necesario. Cálculos en base a porcentajes de los valores de mercado y los atributos de la vivienda y el entorno representan una forma de incorporar vivienda asequible en diferentes sectores de la ciudad e incluir a diversos grupos socioeconómicos. El desafío reside en incorporar mecanismos que aseguren mixtura social.

En Francia, por ejemplo, se calcula en base al nivel de subsidio que recibió el desarrollador de la vivienda y los ingresos promedios por región, definiendo tres cortes. En los Países Bajos se calcula en base a los atributos de la vivienda y el entorno definiendo un valor por las Asociaciones de Vivienda dentro del techo establecido por el gobierno. En Estados Unidos y Australia, se calcula en base a los ingresos y valores promedio del área, difiriendo los criterios según el segmento socioeconómico y si se trata de vivienda social o asequible [31]. En países como Dinamarca, Finlandia y Austria, tres ejemplos de enfoques universalistas, predomina el cálculo en base a los costos de construcción con el fin de asegurar sostenibilidad financiera en el tiempo a los proveedores [32].

8. Renovación bajo estándares de eficiencia energética como estrategia común en la Unión Europea

Futuros planes para el stock de vivienda social consideran medidas para renovar el stock existente y mejorar su estándar y desempeño energético. Países como Suecia, Estonia, Suiza, Inglaterra, Países Bajos, Dinamarca y Francia han considerado planes de renovación mediante paquetes de inversión, incentivos o facilidades de préstamos para proveedores de vivienda social.

Elementos	Categorías	Descripción
Características de la oferta	Actores involucrados	- Sector público: (1) Ministerios (de vivienda, planificación urbana) o autoridades de vivienda: Establecer normativas y principales regulaciones sobre la política y programas de vivienda social. (2) Municipalidades: Rol en la articulación de la oferta y demanda, y en algunos casos proveedores y administradores de vivienda pública mediante corporaciones o agencias municipales. (3) Agencias supervisoras: Fiscalizar el trabajo de producción y administración de los proveedores de vivienda social. (4) Agencias de vivienda pública: Proveedores y/o administradores públicos de vivienda, generalmente a través de gobiernos locales o municipalidades. (5) Entidades financieras: Fondos estatales de apoyo financiero por medio de subsidios, préstamos o créditos con aval del Estado. (6) Agencias de apoyo social: Agencias especializadas que entregan apoyo en temas puntuales como la gestión comunitaria, atención a grupos en particular o resolución de conflictos. - Sector privado: (1) Proveedores con fines de lucro: Organizaciones que proveen y/o administran vivienda social. Ejemplo: Alemania (privados pueden poner a disposición del arriendo social sus viviendas). - Tercer sector o sociedad civil: (1) Proveedores sin fines de lucro: Organizaciones sin fines de lucro que proveen y/o administran vivienda social, generalmente bajo la figura de asociaciones de vivienda. (2) Agrupaciones o confederaciones de Asociaciones de Vivienda: Organizaciones que representan los intereses de los proveedores de vivienda social, actúan como interlocutores con el Estado y gobiernos locales. (3) Entidades financieras: Banca ética para el financiamiento de proveedores. (4) Sindicatos de arrendatarios: Representan los intereses de los arrendatarios. Actúan como interlocutores entre los arrendatarios y las distintas instituciones (asociaciones de viviendas, gobiernos y municipalidades)
	Mecanismos de provisión (público/ privado)	En la mayoría de los casos existen mecanismos mixtos de provisión (ver tabla XX) en base a dos modelos: - Provisión pública: el estado a través de agencias públicas financia, desarrolla y tiene la propiedad del stock de vivienda social. La provisión pública se puede desarrollar directamente por el gobierno central, autoridades locales o entidades públicas independientes a través de la figura legal de una compañía de propiedad pública, generalmente asociada a un gobierno local o municipalidad. Dentro de la provisión pública los gobiernos locales o municipalidades juegan un rol predominante en la generación de oferta de vivienda pública, ya sea como proveedores directos o a cargo de organizaciones independientes creadas para estos fines. - Provisión privada: entidades privadas con o sin fines de lucro, y cooperativas generan la oferta de vivienda social que se encuentra bajo su propiedad. En algunos casos, son también responsables de proveer su propia fuente de financiamiento (parcial como en el caso de Francia o total como en el caso de los Países Bajos). De estos tres, las organizaciones sin fines de lucro es la figura más recurrente en la provisión privada, generalmente a través de asociaciones de vivienda, organizaciones creadas exclusivamente con el fin de proveer vivienda social. En los países Bajos, por ejemplo, la provisión y propiedad de la vivienda social recae completamente en manos de asociaciones de vivienda.
	Mecanismos de financiamiento	- Fondos directos (construcción y mantenimiento) e indirectos (préstamos con descuentos en las tasas de interés, descuentos en los permisos de edificación y compra de suelo) - Incentivos tributarios (exenciones tributarias, depreciación acelerada) - Instrumentos de planeación (condicionamiento del permiso de edificación), obligación de incorporar vivienda social - Aporte de suelo y/o descuentos importantes en la adquisición de suelo
	Cálculo arriendo	Para el cálculo del arriendo se consideran los siguientes mecanismos, usualmente utilizados de manera híbrida - Income-based o basado en los ingresos. El arriendo se determina a partir de la evaluación de los ingresos o capital de los hogares (Francia, UK) - Market-based o basado en el mercado. El arriendo se determina en base a un porcentaje del valor que tendría si fuera arrendada a precio de mercado (Estados Unidos, Australia, UK) - Utility-based o basado en los atributos de la vivienda. El arriendo se determina a partir de las características de la vivienda y su entorno, considerando tamaño, ubicación, orientación y servicios disponibles (Países Bajos) - Cost-based o en basado en los costos. El arriendo se determina a partir de la viabilidad financiera de los proveedores, de modo permitan cubrir los costos de provisión (Austria, Finlandia, Dinamarca, Francia)
	Estándares de la vivienda/ conjuntos/ barrios	- A nivel vivienda (superficie, calefacción, eficiencia energética) - A nivel de conjunto (áreas comunes, instalaciones, eficiencia energética, materiales) - A nivel de barrio (ubicación, acceso a servicios, mixidad social)

Elementos	Categorías	Descripción
Enfoque y rol del Estado	Enfoque	- Aproximación universalista: se basa en el supuesto de proveer vivienda adecuada y asequible a toda la población. La vivienda es considerada una responsabilidad social, su provisión es a través de municipalidades u organizaciones sin fines de lucro, y uno de los objetivos principales es generar mixidad social. Países con enfoques universalistas tienden a tener un stock de vivienda social mayor. Ejemplos: Suecia, Países Bajos. - Aproximación focalizada: asume que el acceso de la población a la vivienda puede ser a través del mercado y el Estado tiene el deber de proveer a aquellos que no pueden ser atendidos por el mercado. La cantidad del stock y los criterios de asignación varían, pero países con enfoques focalizados tienden a tener mayor proporción de vivienda en propiedad que aquellos con enfoques universalistas. Dentro del enfoque focalizado, el enfoque residual tiene categorías más restrictivas de beneficiarios, apuntando a los más vulnerables. Ejemplos: España, Irlanda.
	Rol del Estado	- Estado proveedor y/o administrador: involucramiento directo en el desarrollo de la vivienda y su administración a través de agencias estatales o gobiernos locales. - Estado regulador y fiscalizador: establecimiento de reglas y mecanismos de control que permiten mantener la oferta de arriendo asequible y bajo los estándares establecidos. - Estado financiador: entrega de fondos directos e indirectos para la construcción y/o administración de vivienda social.
Características de la demanda	Requisitos	- Hogares de ingresos bajos y moderados. - Postulación a los programas de vivienda social opera en dos niveles: acceso a vivienda asequible, acceso a subsidio de arriendo. - Información requerida: residencia, ingresos y composición del hogar, indicadores de vulnerabilidad, indicadores de crisis/emergencia. Residencia es usualmente un requisito, pero bajo criterios de emergencia se entrega apoyo a hogares inmigrantes o refugiados cuya situación de residencia no está todavía regularizada.
	Sistema de asignación y subsidios a la demanda	- Postulación a través de gobiernos locales o municipalidades. Existen usualmente sistemas de listas de espera. - Subsidios de arriendo (a la demanda) se enfocan generalmente en los hogares de ingresos más bajos y en alguna situación de vulnerabilidad. - Se establecen prioridades según indicadores de vulnerabilidad definidos por cada contexto (por ejemplo, adultos mayores, personas en situación de calle, o grupos particulares como estudiantes)
	Duración beneficio	- Contratos indefinidos (que en algunos casos se extienden hasta de por vida) - Contratos a plazo fijos, sujetos a renovación - El monto del subsidio a la demanda se evalúa anualmente dado que se encuentra ligado a los ingresos. Cambios positivos en el ingreso de los hogares no implica necesariamente una salida de la vivienda, sino que un ajuste al arriendo. En Estados Unidos y Francia este aumento puede llegar a un 150% por sobre el límite)
Marco Normativo	Conjunto de leyes, normas y acuerdos	- Dos principales contextos de los sistemas legales: tradición de common law (arrendamiento surge como una iniciativa del propietario que puede utilizar su vivienda para fines económicos) y tradición civilista (arrendamiento vinculado a la noción de derecho a la vivienda). El primero tiende a ser más pro arrendador, y el segundo más pro arrendatario. - Técnicas legislativas: puede estar regulado de forma desestructurada en normas generales como el Código Civil o tener una normativa sistémica específica y en un solo cuerpo legal. La mayoría de los países cuenta con una normativa específica para el arriendo.
	Aspectos contractuales	Dos principales enfoques: - Pro arrendador (mayor énfasis en la rapidez ante procesos de desalojos) - Pro arrendatario (mayor énfasis en la seguridad de tenencia)

Figura 14. Características del modelo de arriendo
Fuente: Elaboración propia en base a [31], [32], [24] y [29]

Características de la institución que administra

Uno de los elementos centrales para un modelo de administración lo compone la entidad u organización que asume el rol de administrador. El rol de administrador operacionaliza y lleva a la práctica las actividades de gestión. La Tabla de la figura 15 resume las principales características y elementos que definen el rol de una institución administradora. Usando estos elementos como guía (estrategia, recursos financieros, estructura organizacional, recursos humanos, cultura), se extraen los siguientes aprendizajes a partir de la experiencia internacional.

Características de la institución que provee y/o administra

Elementos	Definición	Características
Estrategia	Planes para abordar los cambios en relación a los residentes y la gestión	- Visión y misión - Políticas propias a partir de los requerimientos legales (distribución del stock según niveles socioeconómicos, criterios de integración e inclusión) - Cooperación con otros actores - Planes de expansión y crecimiento
Recursos financieros	Presupuesto disponible para la gestión	- Sostenibilidad financiera - Administración de las finanzas - Monitoreo interno
Estructura organizacional	Organización interna y división de responsabilidades	- Unidades o estructuras de jerarquía dentro de la organización. Se distinguen al menos dos niveles - Dirección y unidades a cargo de temas operativos considerando gestión técnica, financiera y social. - Estructura y niveles de jerarquía dependerá el tamaño y cartera de la organización.
Recursos humanos	Perfil y habilidades de los trabajadores	Existen profesionales de planta y subcontratos. Tendencias de minimizar el personal de planta y recurrir a subcontratos para tareas más esporádicas o de mayor envergadura. Planta - Director y asesores (en caso de existir un directorio) - Gestión técnica: administrador, especialista(s) técnico(s) para mantenimiento, reparaciones y seguridad - Gestión financiera: ejecutivo de cuentas, encargado gestión del alquiler - Gestión social: encargado de asistencia social, encargado gestión comunitaria, encargado marketing y comunicaciones Subcontratos - Para labores específicas sociales o de mayor envergadura (renovaciones, reparaciones mayores)
Cultura	Valores que guían la organización	- Reflejo de los valores en el comportamiento de los trabajadores y la forma en que se toman las decisiones

Figura 15. Características de la institución que administra y/o provee
Fuente: Elaboración propia en base a [31] y [28]

Administración vinculada con la provisión: tres tipologías de administración público y privada

La institución administradora – cuando no es la misma que provee - se encuentra en constante diálogo con la institución proveedora dado que los mecanismos que definen la generación de la oferta afectan directamente las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo la administración.

Al igual que los proveedores de vivienda, es posible identificar administradores públicos o privados con fines de lucro o sin fines de lucro. Como se observa en el recuadro la administración, si se desarrolla por una entidad pública, puede ser implementada por el gobierno central /regional o gobierno local. Si es privada, puede ser desarrollada por organizaciones con fines de lucro, sin fines de lucro, o cooperativas (en algunos casos conformadas por la comunidad). Considerando el cruce entre administradores y proveedores, es posible distinguir tres principales modelos (ver figura 16):

1. Provisión pública, administración pública. En este modelo, tanto la provisión como la administración recaen en agencias del gobierno central/regional o municipalidades. Una de las figuras más frecuentes son compañías de propiedad pública (Inglaterra, Suecia) o corporaciones municipales como sería en Chile. En Inglaterra, por ejemplo, la administración de la vivienda municipal es llevada a cabo por Arm's-length management organisations- ALMO (ver anexo página 122), organizaciones sin fines de lucro de propiedad exclusiva de las municipalidades. La creación de compañías municipales permite mayor autonomía en el manejo del stock de vivienda social sin perder el control por parte de la municipalidad o gobierno local sobre las decisiones que lo afectan.

Dado el rol público de este modelo, existe mayor interés en acoger a hogares de menores ingreso o de mayor vulnerabilidad, existiendo también acceso a fondos públicos para la administración. Los principales desafíos consisten en poder gestionar de manera efectiva conjuntos con mayor proporción de hogares en extrema vulnerabilidad, existiendo mayor riesgo de morosidad, mayor costo de programas sociales y riesgo de segregación. En caso de municipalidades, las actividades de administración se pueden percibir como sobrecarga municipal, existiendo bajos incentivos para innovar u optimizar la administración [18].

2. Provisión pública, administración privada. En este modelo, una entidad pública ya sea gobierno central/regional o local mantiene la propiedad de las viviendas, delegando la administración a una entidad privada con o sin fines de lucro. La principal ventaja de este modelo es que la administración queda en manos de una organización especializada y con exclusiva dedicación a este rol (por ejemplo, la figura de las Asociaciones de Vivienda o la figura de los TMOs conformados en cooperativas). El Estado o Municipalidades, por su parte, mantienen el control sobre la oferta, pudiendo exigir el cumplimiento de estándares de calidad a los administradores. Una ventaja de las entidades sin fines de lucro por sobre las con lucro es que tienen mayor interés en desarrollar programas enfocados en los arrendatarios dada su vocación social.

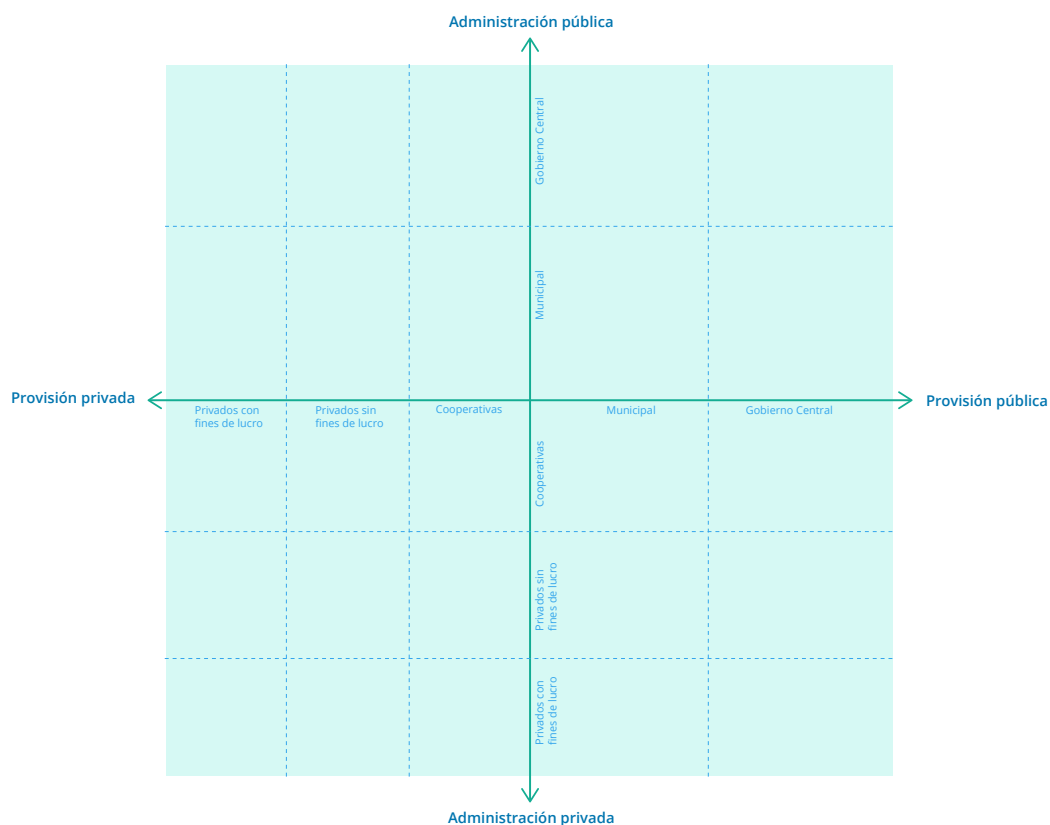


Figura 16. Matriz de la provisión y administración: combinaciones posibles.
Fuente: Elaboración propia

Los principales desafíos se relacionan con los incentivos y mecanismos de supervisión. En el caso de administradores con fines de lucro existe el riesgo de aumentar los márgenes de ganancias a costa de la calidad del servicio o la exclusión de grupos de menores ingresos al momento de seleccionar a los arrendatarios. Esto, con el fin de facilitar las tareas de administración y disminuir el gasto en programas sociales. Asimismo, otro desafío reside en el carácter limitado de los fondos públicos que pueden ser insuficientes para atraer administradores sin fines de lucro de calidad [18] o la necesidad de aumentar el valor del arriendo cuando éste es definido en base a la sostenibilidad financiera de la institución. En cuanto a los mecanismos de supervisión, administradores con o sin fines de lucro requieren de una regulación y supervisión rigurosa.

3. Provisión privada, administración privada. Este modelo considera tanto la propiedad como la administración en manos de organizaciones privadas con o sin fines de lucro. Un caso emblemático es el de los Países bajos, donde organizaciones sin fines de lucro (Asociaciones de vivienda) llevan a cabo ambas actividades (ver anexo página 124). Una de las principales ventajas cuando la misma organización provee y administra es que existen incentivos para desarrollar una administración de calidad que asegure viabilidad financiera, que se refleja, a su vez, en una mayor mixtura social en los conjuntos apuntando no sólo a los hogares de menores ingresos, sino que también incorporando a segmentos emergentes y medios. Sin embargo, los principales desafíos residen en la exclusión de los grupos más vulnerables o el aumento de los valores de arriendo en virtud de la

sostenibilidad financiera. En este punto, el acceso al suelo, por ejemplo, es un ítem clave donde usualmente se requiere de algún apoyo estatal o municipal (transferencia, concesión o venta de suelo a valores reducidos). En el caso de las organizaciones con fines de lucro existen menos incentivos para implementar programas sociales de apoyo a los residentes [18].

Protagonismo de las entidades privadas sin fines de lucro en la administración: rol especializado y eficiencia

En las últimas décadas ha existido un traspaso progresivo de stock de vivienda pública a privados, principalmente para su administración. Además de Los Países Bajos que traspasó su stock municipal por completo (en propiedad y administración), países como Australia o Reino Unido, han avanzado hacia la administración privada sin fines de lucro. En Austria, las LPHA (Limit Profit Housing Associations), son organizaciones de lucro limitado donde los excedentes son regulados y deben ser reinvertidos en construcción de vivienda (ver anexo página 126).

La principal razón del protagonismo de entidades sin fines de lucro o lucro limitado reside en su especialización y por lo tanto, en su capacidad de ejecutar las tareas de manera más eficiente, profesionalizada y orientada al cliente, principalmente cuando es necesario renovar y mejorar la calidad de la vivienda [31]. El principal desafío de un mayor protagonismo de entidades privadas por sobre las públicas en administración y provisión de vivienda social, consiste en asegurar el acceso a grupos más vulnerables, entendiendo que, a mayor vulnerabilidad, mayores son los desafíos de la administración y los costos de los programas sociales, situación que puede ser más compleja en contextos donde el apoyo estatal se ha reducido y los privados requieren un modelo de negocio sostenible en el tiempo. En este sentido, privados sin fines de lucro han demostrado un rol más compatible con la labor de administrar, combinando eficiencia en la gestión, voluntad y expertiz para abordar los desafíos sociales de la comunidad de arrendatarios, y capacidad de levantar fondos públicos y privados para su financiamiento.

Estructura organizacional: dos niveles de jerarquía y subcontratos cuando se requiere

Las entidades administradoras varían en tamaño y stock que administran, pudiendo tener desde un edificio pequeño a cargo hasta miles de unidades. Si bien la estructura y niveles de jerarquía dependen del tamaño y cartera de viviendas de la organización, Asociaciones de Vivienda tanto en los Países Bajos como Inglaterra consideran en su organización interna al menos dos niveles de jerarquía, una dirección o directorio encargado de tomar las decisiones estratégicas, y unidades que se encargan de la operación del edificio, implementando las actividades de gestión asociadas. Se identifican, además, profesionales de planta para el desarrollo de las actividades técnicas y sociales de rutina, y subcontratos para realizar tareas más esporádicas y de mayor envergadura como renovaciones, o que requieren de una habilidad específica ya sea técnica o social.

Estrategia y cultura como elementos que definen estilos de administración

La manera en que los administradores materializan la gestión se define principalmente por la estrategia a largo plazo y la cultura e identidad de la organización. Administradores públicos, privados con fines de lucro y sin fines de lucro difieren entre sí, principalmente debido a los valores que los representan, objetivos, misión y visión. Por ejemplo, la Asociación de Vivienda Wonen Wateringen de los Países Bajos (ver anexo página 128), contempla dentro de sus objetivos posicionarse como una organización moderna y eficiente, alcanzar una base económica sólida, optimizar la comunicación con los arrendatarios [28], lo que se refleja en una administración que apunta hacia la eficiencia y efectividad, entendiendo que requieren ser financieramente sostenibles. En el caso de un TMO (ver anexo página 122) Roman Way Estate Community Interest Company, los valores que son parte de la visión y misión son cuidado y respeto a la comunidad y las personas, trabajar por el cuidado y respeto y no el lucro, representar y servir a todos los arrendatarios de manera justa [28]. La administración, por lo tanto, se enfoca en velar por los intereses de la comunidad de arrendatarios, los que a su vez forman parte de la organización.

Actividades de la gestión

Constituyen el set de actividades necesarias para administrar los conjuntos de vivienda social. Estas actividades se organizan en cuatro categorías: gestión técnica, gestión financiera, gestión social y monitoreo de la gestión. La tabla de la figura 17 describe las principales características de los elementos descritos. A continuación, se desprenden las siguientes conclusiones.

Aproximación multidimensional: gestión técnica, financiera y social

La gestión de los conjuntos se entiende desde una mirada multidimensional considerando variables técnicas, financieras y sociales. Es importante entender estas actividades como interrelacionadas, donde el éxito de una depende de la gestión de las otras. Las actividades técnicas y sociales necesitan una gestión financiera eficiente que asegure el presupuesto para su implementación, especialmente en aquellos administradores que se autofinancian. En cuanto a la gestión social, el nivel de satisfacción de los arrendatarios con su vivienda se debe en parte a una administración que asegure buena calidad de las viviendas y los conjuntos. Finalmente, la promoción de información, la resolución eficaz de conflictos y la comunicación efectiva entre administradores y arrendatarios contribuye a una mejor convivencia y a una mejor disposición por parte de los residentes a mantener la vivienda en las mejores condiciones.

Gestión	Elementos	Descripción
Gestión técnica <i>Actividades relacionadas con la calidad física del edificio</i>	Inspección	- Inspección entre arrendatarios - Inspecciones periódicas (anuales)
	Mantenimiento	Se identifican tres tipos de mantenimiento: - Mantenimiento rutinario o reactivo. Considera actividades de mantenimiento que se desarrollan en el día a día y de manera inmediata para arreglar algún desperfecto o problema. Usualmente son notificadas por los arrendatarios. - Mantenimiento cíclico. Actividades conducidas entre arrendatarios con el fin de entregar la vivienda en buenas condiciones al siguiente inquilino. Usualmente se acompaña de una inspección técnica donde identifican aquellos arreglos menores que son de responsabilidad de los arrendatarios; y una inspección final donde se corrobora que los arreglos fueron realizados. - Mantenimiento preventivo. Considera la visión a largo plazo, reemplazando aquellos componentes antes que expire su vida útil (por ejemplo, cada 30 años). Para ello se realizan inspecciones anuales que permiten evaluar el estado de los conjuntos, planificar el reemplazo de elementos e incluirlos en el presupuesto. Un elemento importante clave para un mantenimiento efectivo es el plan de antenimiento. Este consiste en desarrollar una hoja de ruta que permita visualizar los costos en el corto, mediano y largo plazo (ver BOX).
	Renovaciones	- Por lo general, las renovaciones al stock de vivienda social son desarrolladas en conjunto entre administradores, proveedores, gobiernos locales o nacionales y privados. Grandes renovaciones son parte de políticas nacionales o planes integrales intersectoriales. - A nivel europeo, se han realizado acuerdos entre asociaciones de vivienda y gobiernos para mejorar el comportamiento energético del stock de vivienda social.
	Estándares de calidad	- Estándares de la vivienda, conjunto y barrios siguen los lineamientos estipulados en ordenanzas y regulaciones nacionales o locales.
Gestión social <i>Servicios que apuntan a la relación con los futuros y actuales residentes</i>	Selección y asignación de viviendas	- La selección la realizan usualmente las mismas entidades administradoras o las municipalidades. La libertad de selección y asignación se encuentra regulada por los criterios establecidos por cada sistema de arriendo social (elegibilidad, umbrales de ingresos, cuotas por segmentos socioeconómicos). - Se establecen listas de espera, dando prioridad a grupos que presentan mayores niveles de vulnerabilidad, definidos según cada contexto y realidad. En algunos casos, las listas de espera son gestionadas por las municipalidades independientemente si la administración es pública o privada.
	Integración y resolución de conflictos	- Las entidades administradoras son las principales mediadoras en temas de convivencia y resolución de conflictos al interior de los conjuntos. - La gestión social considera el desarrollo de programas sociales para promover la integración, participación y seguridad. - Trabajo de las administradoras en conjunto con otras organizaciones públicas y privadas para la implementación de programas sociales.
	Comunicación y participación	- Participación en tres niveles: entrega de información, implementación de instancias consultivas e involucramiento de los arrendatarios en tareas específicas. - Desarrollo de programas específicos que fomentan la participación de arrendatarios. - En algunos contextos los mismos arrendatarios pueden participar en la administración y gestionar problemáticas (Países Bajos o Inglaterra mediante TMOS – Tenant Management Organisations). - Existencia de asociaciones de arrendatarios agrupadas en macro-organizaciones a nivel nacional que actúan como mediadores e interlocutores entre arrendatarios y entidades administradoras, proveedoras y/o gobiernos locales. - Sistemas de información principalmente a través de plataformas online que publican información para futuros y actuales arrendatarios.
	Acompañamiento social	- Acompañamiento y seguimiento de la situación socioeconómica de los hogares durante el tiempo en que residen en el edificio. - Especialmente relevante en vivienda social que tiene una condición transitoria, apoyando a los hogares en la búsqueda de una solución definitiva.

Gestión	Elementos	Descripción
Gestión financiera <i>Actividades para movilizar y generar recursos</i>	Composición de los ingresos	- Tránsito desde apoyo directo Estatal hacia el autofinanciamiento de las entidades administradoras, siendo los arriendos la principal fuente de ingresos (estimada entre un 55 y un 80% del total de sus ingresos), y la venta de inmuebles (cuando el administrador es también proveedor). El valor del arriendo considera gastos comunes y un fondo de reserva. - Subsidios cruzados dentro de los conjuntos, donde residentes de mayores ingresos suplen déficits que pueden darse por hogares con un copago menor. - Servicios adicionales prestados por los administradores a otros conjuntos sociales y no sociales. - El problema del no pago del arriendo se aborda de manera preventiva con actividades enfocadas en la educación de los inquilinos. El desalojo se considera como último recurso.
	Composición de los egresos	- Mantenimiento rutinario, cíclico y preventivo. - Remuneraciones al personal de administración y equipos asociados - Subcontratos - Programas sociales
Monitoreo y evaluación de la gestión	Efectividad	Evaluación si la organización cumplió los objetivos establecidos para su rol y sus propios objetivos. Algunos indicadores de efectividad son: 1. Calidad de la vivienda, conjuntos y barrios, 2. Servicios a los arrendatarios, 3. Satisfacción de los arrendatarios, 4. Mixtura social en los conjuntos
	Eficiencia	Mide la relación entre los recursos que se invierten y los resultados. Esta relación se puede medir en base a las ganancias o al valor o impacto del servicio. Dependiendo del administrador (público o privado) la priorización de los indicadores de eficiencia puede ser distinta.

Figura 17. Actividades de gestión de la vivienda
Fuente: Elaboración propia en base a [31] y [28]

Mantenimiento como principal actividad, y plan de mantenimiento como instrumento

El mantenimiento es considerado uno de los elementos más importantes dentro de la administración. En el estudio del Centro de Políticas Públicas (2018) se estima que los costos de mantenimiento pueden llegar a alcanzar el 50% del total de los egresos del administrador. Dentro del mantenimiento se distinguen dos puntos importantes (ver Tabla 17). Primero, la distinción de distintos tipos de mantenimiento: rutinario o reactivo a desperfectos que surge, cíclico que se conduce entre arrendatarios, y preventivo, que considera una visión a largo plazo. EL segundo elemento es la relevancia de desarrollar un plan de mantenimiento (ver anexo página 127) que permita establecer una hoja de ruta para visualizar los costos en el corto, mediano y largo plazo. El conocimiento oportuno de la vida útil de los componentes constructivos, la calidad de los materiales utilizados y el impacto de la forma construida en la gestión técnica de los conjuntos son insumos importantes que podrían ser considerados en las fases de diseño.

Sistemas de apoyo para la resolución de conflictos

Dentro de la gestión social, un tema transversal en la experiencia internacional es la resolución de conflictos. La entidad administradora asume, en primera instancia, la responsabilidad de mediar y dar solución a los problemas de convivencia. Para ello se implementan programas sociales de carácter preventivo para promover la integración, participación y seguridad. Sin embargo, existen también un trabajo en conjunto con otras entidades públicas o privadas que entregan apoyo para situaciones de convivencia al interior de los conjuntos. Por ejemplo, en el caso de España, existe un trabajo en conjunto con la Federación de Juntas de Vecinos bajo el programa de Servicios de Dinamización Vecinal, donde profesionales del área social actúan como mediadores en barrios con mayores problemas sociales y de convivencia, trabajo que se realiza en coordinación con los administradores de vivienda, residentes de los conjuntos, municipalidad y junta de vecinos. Además de la resolución de conflictos entre residente, es necesario garantizar espacios imparciales para la resolución de disputas entre residentes y administradores. En los Países Bajos, por ejemplo, existe la figura de un tribunal de arriendo para la resolución de conflictos entre los residentes y los administradores.

Fortalecimiento de la participación y canales de comunicación con arrendatarios

Los años de experiencia en arriendo social internacional han demostrado la relevancia de establecer canales de comunicación claros con los arrendatarios y promover su participación en instancias más institucionales. Tanto en los Países Bajos como Inglaterra, los arrendatarios pueden participar en la administración y gestionar problemáticas (ver figura TMOs en Inglaterra en anexo página 122) contando con instancias de capacitación.

Desde los administradores se promueve la existencia de diversos canales comunicación. En el caso de Asociaciones de Vivienda, muchas de ellas tienen oficinas con horario de atención al público en los barrios donde tienen mayor presencia. En estas oficinas, arrendatarios pueden acercarse a resolver dudas, denunciar algún desperfecto o presentar alguna queja o sugerencia. Además de la presencia territorial (que existe por defecto en administradores municipales), se han implementado sistemas de información a través de plataformas en línea que publican información para futuros o actuales arrendatarios.

En términos organizacionales, existen asociaciones de arrendatarios agrupados en macro-organizaciones a nivel nacional que actúan como mediadores e interlocutores entre arrendatarios y administradores, proveedores y/o gobiernos locales.

Selección y prioridad hacia grupos de mayor vulnerabilidad, manteniendo mixtura social y diversidad.

En la experiencia internacional se mantiene la prioridad hacia grupos de mayor vulnerabilidad para la selección y asignación de vivienda. El entendimiento de vulnerabilidad se define no sólo en base a los ingresos del hogar, sino también a situaciones especiales que enfrentan minorías como migrantes o refugiados en

situación de calle, situaciones de movilidad reducida o discapacidades, situaciones de emergencia (violencia intrafamiliar) o ciertos grupos etarios como adultos mayores o estudiantes que tienen más dificultades para acceder a una vivienda. En este sentido, la vulnerabilidad debe ser definida en base a las necesidades y condiciones locales, y la oferta debe ser capaz de adaptarse a estas situaciones de emergencia existiendo viviendas que ofrecen una condición más permanente, y otras que tienen un carácter más transitorio (por ejemplo, situaciones de violencia, personas en situación de calle o migrantes que aún no están documentados). Teniendo en cuenta la priorización de ciertos grupos, la experiencia también muestra la relevancia de mantener mixtura social y diversidad en los conjuntos para una mayor integración e inclusión en la ciudad.

MODELOS DE ADMINISTRACIÓN DE ARRIENDO ASEQUIBLE EN CHILE: DEFINICIÓN DE ESCENARIOS

La reciente experiencia de arriendo asequible en Chile da cuenta de la necesidad de contar con modelos de administración que permitan alcanzar de manera efectiva los objetivos planteados por la política pública. Si bien el estudio se enfoca en modelos de administración, es importante entender estos modelos dentro de una política integral de arriendo asequible, en la cual la gestión está estrechamente conectada con la provisión de la vivienda. Así, las propuestas de administración se plantean en base a escenarios que consideran la relación entre provisión y administración.

Previo a la definición de escenarios, se establecen las siguientes recomendaciones que se desprenden del análisis tanto de la experiencia local como internacional:

1. A la luz de la experiencia internacional, **se sugiere priorizar modelos de provisión y administración pública y privada sin fines de lucro**. La provisión y administración de vivienda social y asequible corresponden a una labor social, y por lo tanto, requieren de organizaciones con el compromiso y la vocación pública que aseguren los objetivos de la política habitacional. Si bien se recomienda la figura sin fines de lucro o de lucro limitado, se podría evaluar la incorporación de entidades con fines de lucro bajo marcos regulatorios estrictos y circunstancias específicas que ameriten su incorporación, idealmente acompañados o asistidos por entidades sin fines de lucro.
2. Se sugiere mantener **diversidad en las características de los administradores de vivienda**, fomentando la participación del sector público a través de corporaciones municipales y el sector privado sin fines de lucro considerando cooperativas (con la posibilidad de ser constituidas por los mismos residentes), fundaciones, asociaciones y empresas sociales.
3. Es importante consolidar y potenciar el **rol de las municipalidades como proveedores y articuladores entre la oferta y la demanda**. Las municipalidades han demostrado ser agentes clave en los modelos revisados, no solo como administradores o proveedores, sino también articulando a los diferentes actores, facilitando el acceso al suelo (a través de un banco de suelo o por medio de la venta a asociaciones de vivienda a un precio reducido), gestionando las postulaciones y coordinando el trabajo de las asociaciones de vivienda en sus territorios.
4. **El fortalecimiento de la participación de privados requiere institucionalizar la figura de Asociaciones de Arriendo Asequible⁶** definida como organizaciones especializadas sin fines de lucro, cuya labor es administrar y potencialmente también proveer - vivienda de arriendo asequible. Las AAA deberían considerar en su funcionamiento: (i) modelo de negocios sostenible (independientemente si recibe apoyos públicos en sus inicios), (ii) criterios de

6. El nombre Asociaciones de Arriendo Asequible (AAA) fue mencionado primero en el informe elaborado por el Centro de Políticas Públicas UC el año 2018. Otra denominación podría ser Agencias de Arriendo Protegido o Agencias de Arriendo Asequible.

mixtura social sin desatender a los grupos más vulnerables, (iii) Profesionales idóneos para llevar a cabo la gestión técnica, financiera y social, (iv) transparencia y rendición periódica de cuentas. Junto con esto, se deben incorporar mecanismos de fiscalización y monitoreo al desempeño de las AAA, mediante **agencias públicas** que tengan la facultad de supervisar, asesorar y establecer mecanismos de sanción cuando sea necesario.

5. Si bien todos los elementos definidos para la gestión técnica, social y financiera son necesarios y relevantes para caracterizar un modelo de administración, se definen **cuatro elementos clave para la construcción de un modelo**:

a. La relación entre administrador y proveedor, y la naturaleza de ambas organizaciones. Los desafíos, oportunidades y barreras del modelo de administración serán distintos si es la misma institución la que provee y administra, si son de naturaleza público o privada, si perciben o no lucro. Se recomienda distinguir y clarificar estas relaciones al momento de definir los distintos escenarios y modelos de administración.

b. Dentro de la gestión técnica, **el mantenimiento** (rutinario, estratégico y cíclico) representa los principales egresos (ver ejemplo de flujo de caja en la página 112). Desarrollar un plan de mantenimiento asegura una mejor planificación de estos egresos. Asimismo, el diseño de edificios de arriendo asequible debe considerar la minimización de los costos de mantenimiento mediante una organización espacial eficiente, uso de materiales duraderos y facilidades para su cuidado en el tiempo.

c. Dentro de la gestión social, la **selección y distribución de los hogares** depende de un balance entre incorporación de hogares vulnerables para atender a los grupos que lo necesitan y mixtura social para promover la integración social y fortalecer la viabilidad del modelo de negocios. Este balance se define principalmente por los objetivos y naturaleza de la institución administradora. Dada la condición transitoria del arriendo asequible en Chile, se incluye además el ítem de **acompañamiento social**, entendido como el apoyo a los hogares en su proceso de búsqueda de una solución definitiva u otra solución una vez que el periodo de transición haya concluido. El acompañamiento social implica además el seguimiento de la situación familiar con el fin de prever y anticipar problemas como morosidad, o situaciones que conduzcan a vacancia.

d. Independiente del tipo de proveedor y administrador, el modelo de negocios debe apuntar al menos a cubrir los gastos de operación de las unidades en renta, e idealmente obtener excedentes que se reinviertan en construcción de nuevas unidades u optimización de la administración.

6. Se sugiere promover la incorporación de **criterios de mixtura social** en los conjuntos en base a porcentajes que aseguren la inclusión de grupos vulnerables (vivienda social), grupos medios (vivienda asequible) y libre adjudicación (vivienda mercado). Esto permitiría no sólo fomentar la diversidad y evitar la estigmatización de estos conjuntos, sino también generar subsidios cruzados entre segmentos

de menores y mayores ingresos que contribuyan a una mayor recaudación por conceptos de copago, y por lo tanto, mejorar la fuente de ingresos para solventar los costos de administración y asegurar una mayor sostenibilidad financiera de la entidad administradora.

7. En el caso de organizaciones privadas sin fines de lucro o de lucro limitado que acceden a préstamos (públicos o privados) para la generación de oferta que luego administran, es necesario considerar el impacto de los costos asociados al desarrollo y construcción de los edificios de vivienda en los gastos de operación. Independiente de que se incluyan después subsidios u otro mecanismo para mantener el copago de los hogares dentro del umbral de asequibilidad (25-30%), es necesario tener claridad de los precios de arriendo reales que se requieren para asegurar un modelo de negocios sostenible, entendiendo que los principales ingresos de los administradores son por concepto de arriendo. En este sentido, cuando se buscan modelos de negocios sostenibles desarrollados por privados, se recomienda considerar una aproximación al cálculo del arriendo en base a los costos de construcción y mantenimiento, sin perjuicio que pueda ser combinada con otras aproximaciones que aseguren la asequibilidad (por ejemplo, basado en el ingreso de los hogares, en los atributos de la vivienda o un porcentaje de los valores de mercado).

8. Independientemente si el arriendo se concibe desde una condición transitoria o más permanente, la experiencia internacional ha demostrado la importancia de promover la participación de los residentes en instancias formales a través de representantes, que tengan participación en instancias de toma de decisiones, posibilidades de capacitación para adquirir un rol activo en la gestión, y/o a través de la agrupación en asociaciones de arrendatarios comunales, regionales o nacionales.

LINEAMIENTOS PARA LA DEFINICIÓN DE MODELOS DE ADMINISTRACIÓN

Definición de escenarios

A partir de la experiencia en Chile, se identifican tres escenarios en desarrollo o con potencial de ser desarrollados graficados en la figura 18. Para cada escenario, se definen diferentes modelos (ver figuras 18 y 19 y anexo página 134).

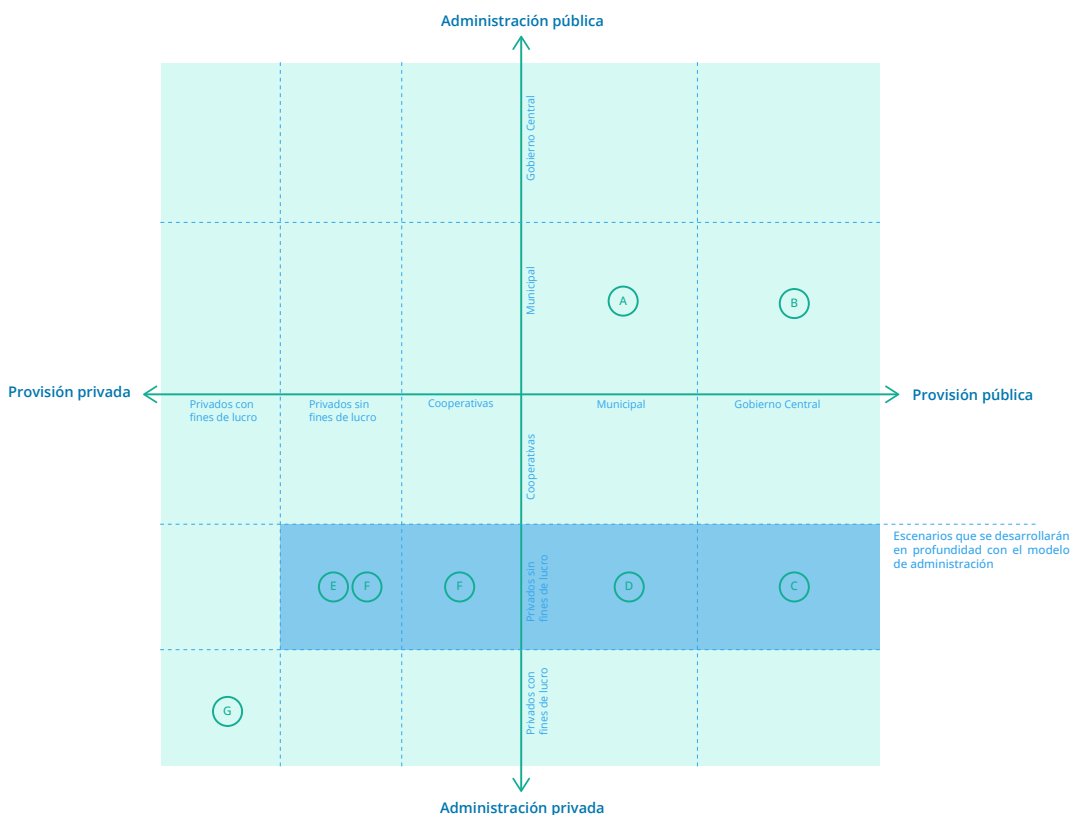


Figura 18. Escenarios existentes y posibles en Chile
Fuente: Elaboración propia

1. Provisión pública (gobierno central/regional o local), administración municipal

En este escenario la vivienda es de propiedad SERVIU o municipal, cuya administración estaría a cargo de corporaciones municipales especializadas para estos fines. Los modelos A y B descritos en la tabla 19 corresponden a esta modalidad.

En el caso del **modelo A** (o modelo municipal), la municipalidad actúa como entidad patrocinante y delega la administración en una corporación municipal, que eventualmente podría también estar involucrada en la provisión. La experiencia de Innova Recoleta, y prontamente de otras municipalidades que tienen proyectos en desarrollo son insumos importantes para seguir perfeccionando este modelo. **El modelo B** (o modelo público-municipal), presenta la combinación de viviendas

MODELOS/ ESCENARIOS	Provisión y administración		¿Quién administra?		
	Misma organización	Distinta organización	Privado sin fines de lucro	Privado con fines de lucro	Corporación municipal
MODELO A					
MODELO B					
MODELO C					
MODELO D					
MODELO E					
MODELO F					
MODELO G					

MODELOS/ ESCENARIOS	¿Quién provee?				Características del stock	
	Municipalidad	Gobierno central	Privado sin fines de lucro	Privado con fines de lucro	Viviendas colectivas	Unidades dispersas
MODELO A						
MODELO B						
MODELO C						
MODELO D						
MODELO E						
MODELO F						
MODELO G						

MODELOS/ ESCENARIOS	DESCRIPCIÓN MODELO
MODELO A	Municipalidad provee edificios de vivienda cuya administración es desarrollada por una corporación municipal. Municipalidad actúa como Entidad Patrocinante y delega la administración en una corporación municipal (que eventualmente podría estar involucrada en la provisión también). La corporación trabaja de manera coordinada y en colaboración con la Municipalidad, haciendo uso de las redes municipales y programas para facilitar la administración. Estado: experiencia Piloto Ejemplo: Municipalidad de Recoleta
MODELO B	Unidades de vivienda de propiedad SERVIU dispuestas para arriendo protegido. Las unidades son administradas por corporaciones municipales. La corporación trabaja de manera coordinada y en colaboración con la Municipalidad, haciendo uso de las redes municipales y programas para facilitar la administración. Estado: modelo inexistente
MODELO C	Organización privada sin fines de lucro enfocada exclusivamente en la administración de edificios de arriendo asequible de propiedad pública (SERVIU) sujetos a concesión (30 años). La organización puede o no estar involucrada en el desarrollo del proyecto (construcción o rehabilitación). Estado: experiencia piloto Ejemplo: Proyecto Baquedano mediante glosa 3i, edificio Horizonte del Pacífico I u otros edificios SERVIU disponibles para arriendo.
MODELO D	Organización privada sin fines de lucro enfocada en la administración de edificios o unidades de arriendo asequible de propiedad municipal. Las viviendas son desarrolladas o adquiridas por la municipalidad como entidad patrocinante y se entregan a una organización sin fines de lucro para su administración. Acuerdos para que la organización administradora haga uso de las redes municipales en la gestión del conjunto si lo requiere. Estado: modelo inexistente
MODELO E	Organización privada sin fines de lucro dedicada exclusivamente a la provisión y administración de edificios de arriendo asequible. La organización está a cargo del desarrollo y construcción de la vivienda (directo o subcontratos) para luego administrarlos. El modelo requiere de una institucionalidad de Asociaciones de Arriendo Asequible con las atribuciones para esta labor. Estado: modelo inexistente
MODELO F	Organización privada sin fines de lucro dedicada exclusivamente a la provisión y administración de unidades de arriendo asequible. La organización está a cargo de la generación de oferta mediante la adquisición de unidades para luego administrarlas. Estado: experiencia piloto Ejemplo: INVICA y CONAVICOOP (cooperativa)
MODELO G	Organización privada c/fines lucro que construye y administra inmuebles, destinando un porcentaje de unidades en sus edificios para arriendo asequible como parte de su estrategia de responsabilidad social empresarial. Puede incluir mediación o colaboración con OSFL para una mejor gestión comunitaria y calce entre oferta y demanda (si se usa el DS52). Estado: experiencia piloto con mediación OSFL Ejemplo: Fundación Alcanzable y mediación con empresas multifamilies.

Figura 19. Modelos de provisión y administración de vivienda de arriendo asequible
Fuente: Elaboración propia

propiedad SERVIU que son entregadas para la administración municipal a través de corporaciones municipales. Se trataría de unidades dispersas en la comuna que son habilitadas para arriendo asequible.

En ambos modelos la corporación municipal trabajaría en colaboración con la municipalidad, haciendo uso, mediante convenios, de sus redes y programas que faciliten la administración de los edificios y las unidades. Si bien Municipalidad y Corporación están estrechamente conectadas, tener dos organizaciones distintas permite separar funciones y mantener cierta autonomía para mayor flexibilidad en la administración. Se sugiere una clara definición de roles y responsabilidades sobre el stock de vivienda asequible.

En cuanto a los modelos de negocios, se sugiere la separación de los recursos municipales de los recursos administrados por la corporación y que son destinados a la operación de los edificios y gestión de las unidades. Esto, con el fin de perfilar roles y responsabilidades, y evitar la sobrecarga del personal municipal. Se sugiere la incorporación de unidades de vivienda para situaciones de emergencia dentro del stock público.

2. Provisión pública (gobierno central/regional o local), administración privada sin fines de lucro

En este escenario la vivienda se mantiene pública. El poder de decisión sobre el stock de vivienda social recae en las municipalidades o gobierno regional (SERVIU), pero se entrega la facultad de administración a privados sin fines de lucro que reúnen las competencias y habilidades para estos fines. Los modelos C y D descritos en la tabla corresponden a este escenario.

En el **modelo C** (o modelo público en comodato) la propiedad recae en el SERVIU quien entrega en comodato la administración de las viviendas a una OSFL (actualmente definido en un periodo de 30 años), con posibilidad de renovación. La organización puede o no haber estado involucrada en el desarrollo del proyecto de construcción o rehabilitación. Actualmente, el proyecto Nueva Baquedano en Coquimbo sería el primer piloto bajo esta modalidad (más información en tabla de la figura 7), que es desarrollado por la EP de Urbanismo Social y posteriormente será administrado por la Fundación Urbanismo Social. Este modelo se considera dentro del PEH en el programa de Vivienda a Precio Justo que permite la figura de administradores privados sin fines de lucro para vivienda sobre suelo público.

En el **modelo D** (o modelo municipal terciarizado), las viviendas son de propiedad municipal, delegando la administración de una cartera de unidades de vivienda, ya sea en vivienda colectiva o unidades dispersas, a una organización SFL especializada. Se sugiere que las decisiones sobre la cartera de viviendas deberían ser discutidas en conjunto entre el administrador y la municipalidad mediante la figura de consejo o directorio.

3. Provisión privada, administración privada sin fines de lucro

Este escenario considera que tanto la provisión como la administración de la vivienda asequible queda en manos de privados sin fines de lucro bajo la figura de AAA, asumiendo la doble condición de proveedores de oferta y administradores. El Estado no asume un rol directo como proveedor o administrador, pero tiene un rol esencial como regulador, fiscalizador y financiador. Este último, al menos hasta que las AAA tengan la capacidad de consolidar un modelo de negocios sostenible en el tiempo. Este escenario es el menos desarrollado en Chile, y contempla los modelos E, F y G.

En el **modelo E** (o modelo Asociaciones Arriendo Asequible), la organización está a cargo del desarrollo y construcción de edificios destinados al arriendo asequible (desarrollados por la misma organización o por medio de subcontratos) para

luego administrarlos. Hasta el momento no existen precedentes en Chile, dado que el desarrollo de oferta por parte de privados se ha considerado en suelo público, entre otros factores, por el encarecimiento que implicaría la adquisición del suelo. Este modelo sería posible si se considera una combinación de incentivos como la venta de suelo a precio reducido, el acceso a créditos tasa 0, exenciones tributarias u otros mecanismos para generar seguridad a la inversión privada.

El **modelo F** (o modelo cartera privada de unidades), en cambio, si ha sido desarrollado como experiencia piloto en el llamado para construcción y adquisición de viviendas por medio del D.S.Nº1 el 2017 para ser destinadas a receptores de D.S.52. Fundación INVICA adquirió unidades bajo ese llamado y recientemente también lo ha hecho Fundación Alcanzable. En el actual modelo, las viviendas adquiridas están sujetas a un periodo de gravamen de 20 años para mantenerlas asequibles, luego de ese periodo, son de libre disposición del propietario. Es importante destacar que Fundación INVICA tiene unidades sin convenio dispuestas a disposición para arriendo asequible (postulantes del D.S.52), y que no están afectas de gravamen.

Si bien en primera instancia se considera la misma organización como proveedora y administradora, los modelos E y F podrían considerar una división de labores incluyendo organizaciones SFL dedicadas a la provisión y otras organizaciones dedicadas exclusivamente a la administración que trabajen de manera conjunta.

Se incluye adicionalmente el **modelo G** (o modelo multifamily), en el cual organizaciones privadas con fines de lucro que poseen edificios de arriendo (por ejemplo, edificios multifamily) ponen a disposición un porcentaje de viviendas para arriendo asequible como parte de su responsabilidad social empresarial. Este modelo contempla a una organización sin fines de lucro como mediador entre la oferta y la demanda. Se combina la experiencia del privado con fines de lucro en la administración de edificios de vivienda, con la experiencia del privado sin fines de lucro en la gestión social. De esta forma, la OSFL tiene por objetivo velar por la integración de los nuevos hogares en los conjuntos existentes, apoyando la gestión de los hogares (información, seguimiento, acompañamiento y participación). Actualmente, Fundación Alcanzable se encuentra desarrollando este tipo de mediación para aumentar la oferta de arriendo en el contexto del D.S. 52.

Principales desafíos para la administración privada sin fines de lucro

A partir de los escenarios propuestos, se describirán los principales desafíos y se harán recomendaciones para la administración privada sin fines de lucro bajo la figura de Asociaciones de Arriendo Asequible (AAA). La selección de este escenario obedece a los siguientes criterios:

1. Relevancia de incluir y fortalecer a las organizaciones privadas sin fines de lucro que son parte del tercer sector y que su potencial como administradores no ha sido todavía explorado a cabalidad. Además, tanto la experiencia internacional, como las experiencias piloto en Chile apuntan a entregar un mayor protagonismo a estas organizaciones en la gestión de la vivienda asequible.
2. Las organizaciones privadas sin fines de lucro presentan varias características que los hacen idóneos para esta labor. La particularidad de posicionarse entre el mercado y el Estado les proporciona una condición híbrida que les permite adaptarse rápidamente a los cambios, manteniendo una vocación pública y social por naturaleza. Además, esta hibridad les permite desarrollar modelos de organización y gestión eficientes propios del privado, establecer fácilmente redes intersectoriales y ser capaces de levantar fondos tanto públicos como privados para su financiamiento.
3. La selección de administradores sin fines de lucro responde a la oportunidad de incluir nuevos actores, y no es excluyente del rol de las municipalidades como administradores mediante corporaciones municipales. El objetivo es promover un ecosistema de arriendo asequible, donde convivan actores públicos y privados.

La administración privada sin fines de lucro contempla tres situaciones recogidas en los modelos D, E, F analizados anteriormente considerando proveedores públicos (municipal y gobierno central/regional), y sin fines de lucro (pudiendo ser la misma asociación que desempeña ambas funciones). A continuación, se muestran los diagramas de flujos para los tres ejemplos, se describen los elementos comunes y se indican principales desafíos y consideraciones para los modelos de administración.

Elementos comunes

- El perfil de las AAA corresponde a organizaciones sin fines de lucro especializadas en administración de vivienda asequible con experiencia en gestión social y técnica. Aspectos específicos pueden ser abordados mediante subcontratos cuando sea necesario.
- Existe interés en incorporar a grupos más vulnerables dado el giro social e interés público de los administradores SFL. Asimismo, existe interés en desarrollar proyectos que impliquen gestión comunitaria y que generen impacto social y territorial. En este sentido, administrar una cartera de edificios y unidades se alinearía con los objetivos del impacto e incidencia deseada de AAA.
- En los tres escenarios se consideran modelos de gobernanza público-privados locales que consideran la participación de los residentes. Si bien existen diferencias en donde reside el control de la toma de decisiones (en el escenario C se realiza mediante un consejo tripartito, en los escenarios D y E reside en la AAA en colaboración con las otras entidades), los tres escenarios consideran la participación formal de la Municipalidad, la Asociación de Arriendo Asequible y los residentes a través de representantes.
- Se incluye la figura de Agencia Supervisora. Se considera una agencia pública supervisora que vele por la correcta implementación de la administración. La unidad tiene la facultad de fiscalizar y sancionar a las AAA que no cumplan con los estándares de administración.

Modelos C (figura 20) y D (figura 21): desafíos y consideraciones para el modelo de administración

- En el modelo C, de edificios de arriendo asequible construidos en suelo estatal a través de la figura del comodato, se debe estipular en el plan de mantenimiento la división de responsabilidades en el caso de renovaciones de mayor escala: cuándo serán realizadas y cómo se distribuirán los costos incurridos.
- En el caso de que la Organización sin fines de lucro haya actuado también como entidad patrocinante, se deben considerar los costos del desarrollo y construcción en el cálculo de los costos de operación, principalmente el pago del crédito de enlace estatal dentro del periodo del comodato. Asimismo, edificios de arriendo podrían considerar otras fuentes de ingresos por conceptos de renta como bodegas, equipamiento comercial o estacionamientos.
- Actualmente existen restricciones para los administradores, quienes sólo pueden incorporar beneficiarios del subsidio DS52 en sus conjuntos. Si bien se considera como un requisito necesario en vivienda pública para garantizar el acceso a los grupos más vulnerables y además generar sinergias entre subsidios a la oferta y demanda, se sugiere permitir un porcentaje de unidades fuera de convenio, destinado a grupos de ingresos medios con mayor capacidad de copago. Porcentajes y condiciones como umbral máximo, los establece el Estado.

DIAGRAMA DE FLUJO MODELO C (MODELO PÚBLICO EN COMODATO)

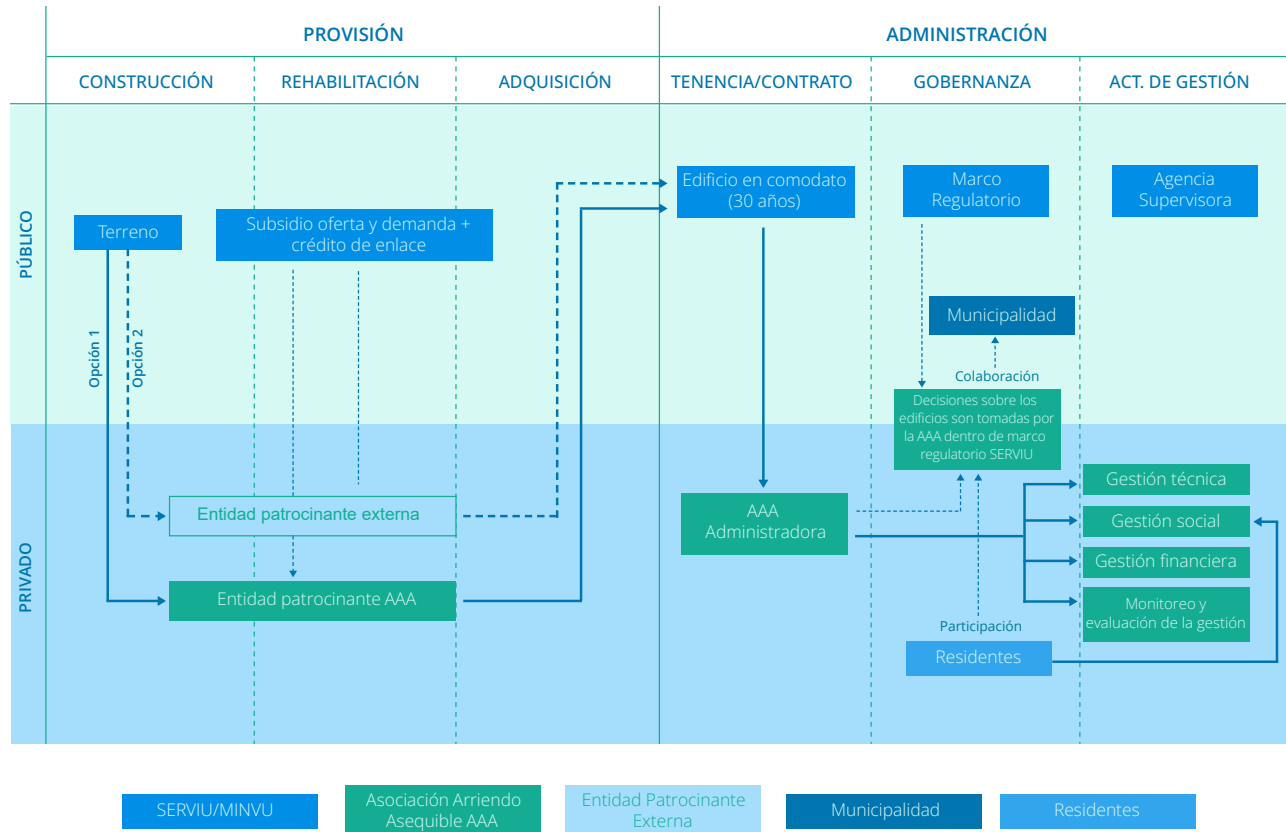


Figura 20. Diagrama de flujo Modelo C
Fuente: Elaboración propia

DIAGRAMA DE FLUJO MODELO D (MODELO MUNICIPAL TERCIALIZADO)

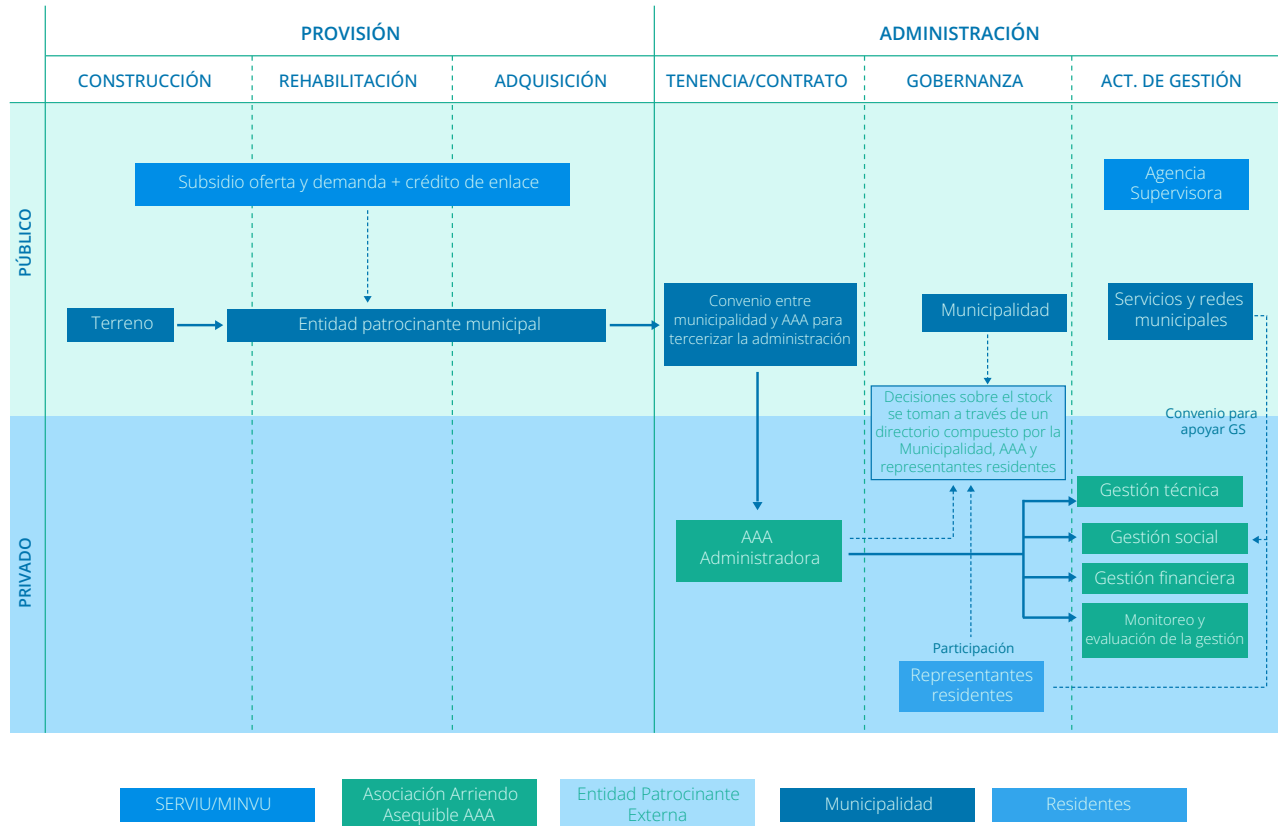


Figura 21. Diagrama de flujo modelo D
Fuente: Elaboración propia

- En el caso de conjuntos y/o unidades de propiedad municipal, la administración se delega a las organizaciones sin fines de lucro mediante un convenio. Por lo tanto, se sugiere que las decisiones estratégicas sean tomadas en conjunto entre las partes involucradas, mediante un consejo o directorio para estos fines conformado por representantes de la municipalidad, la OSFL y los residentes.
- En el caso de gestión de unidades o conjuntos de propiedad municipal, se pueden establecer convenios que permitan el uso eficiente de las redes y recursos municipales por parte de los administradores, que faciliten y apoyen la gestión social y técnica.

Modelo E (figura 22): desafíos y consideraciones para el modelo de administración

- Al ser la misma organización la que desarrolla y administra, existe mayor control y visión sobre el proceso completo, y por lo tanto, incentivos claros para invertir en una mejor calidad inicial que facilite el mantenimiento y reduzca los costos de operación en el futuro. Asimismo, al no estar necesariamente amarrado a los requisitos del D.S.52, existe mayor libertad para la asignación de los hogares pudiendo incorporar mayor mixtura social incluyendo grupos vulnerables, emergentes y clase media.
- Organizaciones sin fines de lucro no tienen necesariamente la capacidad de inversión para el desarrollo de edificios en suelo privado. La adquisición de suelo bien localizado es uno de los puntos más críticos para la viabilidad financiera. Se requieren, por lo tanto, facilidades adicionales (venta de suelo a precio reducido, acceso a créditos tasa cero, exenciones tributarias) para generar seguridad e incentivos a la inversión privada. Asimismo, la participación de privados con fines de lucro en el desarrollo de los conjuntos se podría considerar siempre en asociación con entidades sin fines de lucro que aseguren el cumplimiento de los objetivos sociales.
- A diferencia de los otros modelos donde el proveedor es público existiendo una retroalimentación constante a la administración, la figura de la Agencia Supervisora adquiere especial relevancia para certificar el control de la gestión privada.

DIAGRAMA DE FLUJO MODELO E (MODELO ASOCIACIONES DE ARRIENDO ASEQUIBLE)

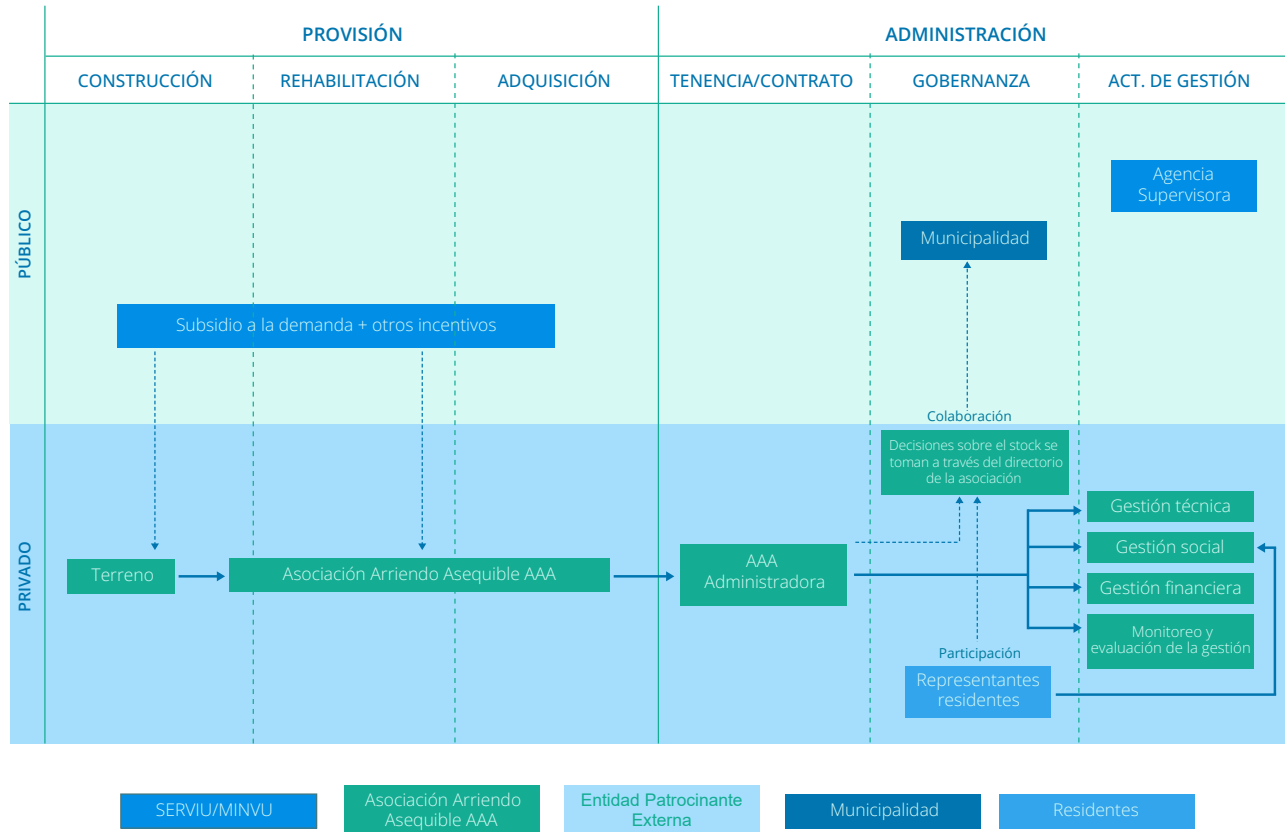


Figura 22. Diagrama de flujo Modelo E
Fuente: Elaboración propia

DESARROLLO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN: ACTIVIDADES DE GESTIÓN Y FLUJO DE CAJA

Como se ha descrito anteriormente, el modelo de administración se encuentra vinculado a las características del contexto, la institución que administra y las características y tipo de oferta. En este sentido, los modelos de administración son sensibles a las condiciones particulares de cada escenario. Sin embargo, es posible reconocer actividades de gestión que representan mínimos comunes que son transversales a los diferentes modelos.

De manera similar, el flujo de caja responde a condiciones específicas del edificio que se administra, existiendo tantas opciones como stock. Se desarrolla, por lo tanto, un ejercicio que considera el detalle de las actividades de gestión y un ejemplo de flujo de caja bajos los supuestos de modelo C (modelo público en comodato).

Componentes del modelo de administración: actividades de gestión

A continuación, se detallan los componentes de un plan de administración, incluyendo los mínimos esenciales para la operación de un stock de unidades de arriendo asequible. Se decide poner énfasis en la administración de edificios de vivienda colectiva, considerando que implica mayores desafíos de gestión comunitaria. Esto, sin perjuicio de que los componentes esenciales del plan aplicarían también a la administración de una cartera de vivienda asequible que considera también unidades dispersas.

Se consideran los siguientes ítems:

1. Personal para la operación
2. Gestión técnica
3. Gestión social
4. Gestión financiera
5. Monitoreo y evaluación de la gestión

1. Personal para la operación

Se consideran los siguientes roles y responsabilidades:

- **Administrador(a):** profesional a cargo de supervisar la operación general de la cartera de vivienda, incluyendo la gestión técnica, social y financiera. El administrador debe velar por el correcto funcionamiento de o los edificios a su cargo, elaborar (con apoyo técnico) y ejecutar el plan de mantenimiento, y velar por la transparencia y cumplimiento de estándares en el proceso de selección de las familias y ocupación de los edificios.

- **Encargado(a) de mantenimiento:** técnico a cargo de las actividades de mantenimiento preventivo y rutinario. Apoya al administrador en la elaboración y ejecución del plan de mantenimiento, así como en la identificación de

problemas técnicos mediante inspecciones rutinarias. Dependiendo del tipo de reparación, el profesional la realiza directamente y/o solicita la subcontratación cuando es necesario.

- **Conserjes:** se consideran cinco conserjes para cubrir una conserjería 24/7. Los conserjes realizan labores de mayordomo, comunicando a la administración situaciones diarias o problemas detectados.

- **Gestor(a) social:** profesional del área social que está a cargo de realizar el acompañamiento de las familias y la gestión comunitaria. Su labor consiste en realizar actividades que fomenten la integración y la participación de las familias, que contribuyan a la cohesión de la comunidad y además de apoyar en la resolución de conflictos. El gestor social realiza la selección de los arrendatarios y posterior seguimiento para monitorear la situación socioeconómica de los hogares.

- **Gestor(a) social de apoyo:** se considera, además, un profesional de apoyo que es llamado de manera puntual para situaciones de mayor complejidad o actividades que requieren un profesional adicional.

- **Contador(a):** profesional a cargo del control y seguimiento de las finanzas.

- **Personal de aseo:** encargado de la limpieza diaria y orden de las áreas comunes del edificio.

2. Gestión técnica

Plan de mantenimiento: Consiste en una hoja de ruta elaborada para cada edificio de vivienda colectiva que permite visualizar los costos en el corto, mediano y largo plazo. Se consideran los siguientes elementos mínimos para la elaboración del plan:

- El plan de mantenimiento es elaborado por el administrador en conjunto con el encargado de mantenimiento.

- Consiste principalmente en el registro de los elementos que componen el edificio, determinando la vida útil de cada uno calculando el costo estimado de reemplazo (a precio de mercado). Se sugiere utilizar softwares especializados para el registro de los elementos y seguimiento del plan.

- Este cálculo se considera como insumo para estimar el presupuesto anual de mantención, ajustar el costo total de mantenimiento preventivo e identificar los momentos en que se requerirían renovaciones mayores.

Mantenimiento rutinario: Actividades esenciales que se desarrollan de manera periódica (jardinería, riego, limpieza, control de plagas), actividades de carácter reactivo como la reparación inmediata de desperfectos, o el mantenimiento periódico (mensual) de elementos básicos para el funcionamiento del edificio como bombas de agua, grupo electrógeno, calderas, ascensores.

Mantenimiento preventivo: Considera la visión a largo plazo, reemplazando aquellos componentes antes que expire su vida útil. Si bien en el plan de mantenimiento se desarrollan de manera específica los requerimientos de cada edificio, se consideran los siguientes ítems básicos: limpieza y reparación de techumbre (anual), pintura y limpieza de fachadas (cada 4 años), reparación de portones (cada 2 años), inspección y reparación de calderas, bombas de agua, grupo electrógeno (cada 3 años), inspección y reemplazo de equipos de citofonía y CCTV (cada 3 años).

Mantenimiento cíclico: Actividades conducidas entre arrendatarios con el fin de entregar la vivienda en buenas condiciones al siguiente inquilino. Usualmente se acompaña de una inspección técnica donde identifican aquellos arreglos menores que son de responsabilidad de los arrendatarios; y una inspección final donde se corrobora que los arreglos fueron realizados. Además, se consideran arreglos producto del desgaste y el paso del tiempo que son asumidos por la entidad administradora (en promedio cada dos años).

Inspecciones: Se consideran visitas periódicas al edificio para revisar su estado, y visitas a los departamentos entre periodos de ocupación para revisar el estado del departamento entregado y si existe necesidad de arreglos adicionales antes del siguiente arrendatario. Las inspecciones son realizadas por el encargado de mantenimiento.

3. Gestión social

Selección y asignación de viviendas: La selección es realizada por la entidad administradora en base a criterios propios dentro de las condiciones de borde establecidas por la política de arriendo asequible. Ejemplos de requerimientos de este tipo son los siguientes: prioridad a ciertos grupos en base a criterios de vulnerabilidad o territorialidad, incorporación de hogares del RSH hasta el 70% para los casos de comodato en suelo público, incorporación de vivienda de emergencia, entre otros.

La selección se realiza por el gestor social, considerando listas de esperas en caso de una mayor demanda. Las listas de esperas se definen en base a criterios de vulnerabilidad y de urgencia. La gestión de las listas de espera se puede realizar en coordinación con la Municipalidad correspondiente.

Integración y resolución de conflictos: Las entidades administradoras están a cargo de la gestión comunitaria, siendo las principales mediadoras en temas de integración y resolución de conflictos. El gestor social, es por lo tanto, es el principal responsable de planificar y ejecutar estas actividades. Se contemplan las siguientes actividades:

- Integración y convivencia. Promover la integración de los nuevos hogares en la comunidad, así como fortalecer la cohesión de la comunidad de residentes. En el caso de edificios de vivienda colectiva, se hace hincapié en la formación de comunidad mediante: (1) talleres temáticos que sean de interés para la comunidad (e idealmente propuestos por la misma comunidad) y cuyo desarrollo fortalece los lazos y promueve la convivencia, (2) asambleas periódicas coordinadas por la administración y por representantes de la comunidad que promuevan el diálogo y entrega de información sobre convivencia, derechos y deberes. En el caso de unidades dispersas, se hace hincapié en la integración de las familias al entorno o redes barriales existentes.

- Resolución de conflictos. Apoyo y mediación para la resolución de conflictos dentro de la comunidad, en combinación con actividades de carácter preventivo (como los talleres temáticos mencionados anteriormente o asambleas informativas). Asimismo, se debe garantizar el acceso a instancias de mediación de conflictos entre la comunidad y la entidad administradora en caso de que sea necesario.

Comunicación y participación: Se deben activar canales de comunicación directos entre los residentes y la entidad administradora. Para ello, la entidad administradora debe tener una oficina con cercanía territorial a los edificios o a las unidades de arriendo, que contemple atención al público donde arrendatarios o futuros arrendatarios pueden acercarse a resolver dudas, presentar reclamos o sugerencias. Esto, complementado con un sistema de información en línea donde se mantiene y se centraliza la información más relevante.

Se sugiere promover la participación de los arrendatarios, a través de representantes, en espacios institucionales formales como se ilustra en los diagramas de flujo. De existir interés, arrendatarios pueden ser capacitados para involucrarse directamente en algunas actividades de la gestión. Se deben entregar las facilidades para que los arrendatarios se agrupen voluntariamente en asociaciones y macro-organizaciones a nivel nacional.

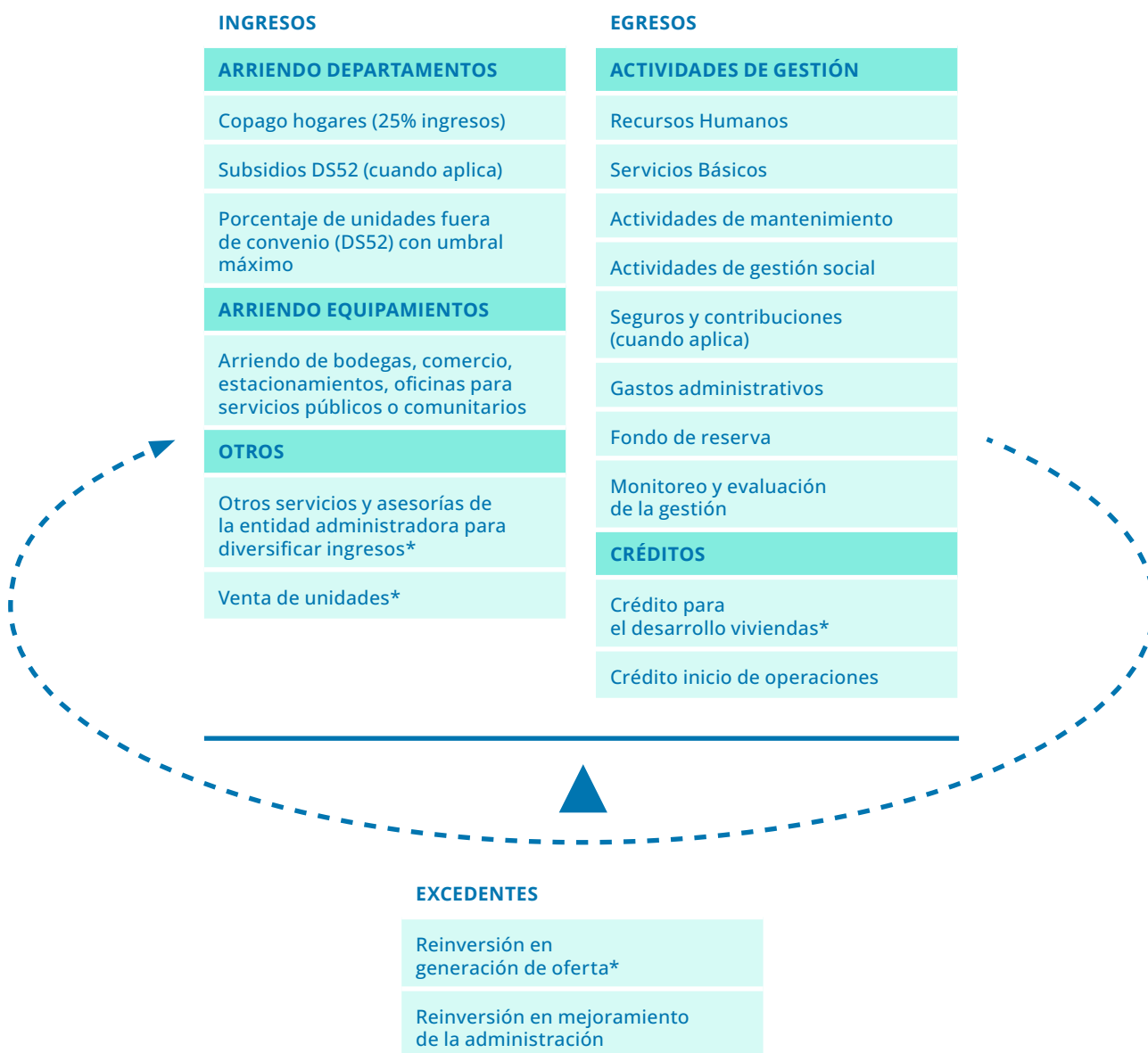
Acompañamiento social: Contempla el apoyo y seguimiento como parte de una gestión social de hogares, en la cual el gestor social monitorea la situación familiar y brinda apoyo para la búsqueda de una solución definitiva en propiedad u otra solución que les brinde seguridad de la tenencia. El acompañamiento social contempla las siguientes actividades:

- Visitas periódicas del gestor social (semestrales o anuales) para evaluar la situación socioeconómica de los hogares.
- Acceso a información sobre vivienda definitiva u otros programas de las políticas públicas.
- Apoyo para la formación de comités de vivienda, u otras instancias para el acceso a una vivienda en propiedad.

4. Gestión financiera

Modelo de negocios:

Como se observa en la figura 23, se propone un modelo de negocios considerando supuestos existentes, ligados a los mecanismos vigentes para la generación de oferta, como otros mecanismos más incipientes o que aún no se han implementado (como la diversificación de ingresos o la incorporación de unidades para arriendo fuera de convenio).



*Aplica para un modelo de provisión y administración privado, cuando la misma AAA provee y administra

Figura 23. Modelo de negocios
Fuente: Elaboración propia

Los principales egresos corresponden al personal (52%), y si se considera por tipo de gestión, la gestión (considerando actividades de mantenimiento y el personal técnico) corresponde a un 34% de los costos de operación, y la gestión social (considerando actividades y personal social), corresponde a un 19% de los costos totales.

Es importante mencionar que proyectos de arriendo asequible no consideran el cobro de gastos comunes. Los servicios de cada departamento (luz, agua, gas) son pagados directamente al proveedor. Sin embargo, en el caso de existir calderas, los gastos por agua caliente se calculan proporcionalmente al consumo del departamento, y se suman a su valor de arriendo mes a mes.

Un elemento importante del modelo de negocios es el Fondo de Reserva correspondiente a un 10% de los costos de operación destinados para imprevistos. Estos consideran: costos adicionales de personal (vacaciones, turnos, finiquitos), e imprevistos tales como incobrable, vacancia, pago de préstamos, reparaciones no previstas, contingencia. En caso de arriendo asequible, el fondo de reserva se debe considerar dentro de los egresos asumidos por el administrador, a diferencia de proyectos inmobiliarios donde corresponde a una proporción de los gastos comunes. Tampoco se considera el mes de garantía como recurso destinado a mantenimiento cíclico.

Otro ítem importante corresponde a los créditos necesarios para dar desarrollar las viviendas o dar inicio a su operación. Se consideran tres posibles tipos de préstamos:

- Préstamo de enlace para la generación de oferta. Otorgado por el SERVIU para proyectos desarrollados en terrenos públicos. Considera tasa cero.
- Préstamo privado para la generación de oferta. Otorgado por bancos privados, principalmente en el caso de modelos de desarrollo privado de AAA. Se considera la posibilidad de incluir banca ética.
- Préstamo para capital de trabajo. Otorgado por bancos privados para poner en marcha la operación del edificio los primeros meses.

Los ingresos se componen de los siguientes ítems:

- Arriendo departamentos. El principal ingreso es el arriendo que pagan los residentes dentro de su rango de asequibilidad (generalmente hasta un 25% de sus ingresos). Hasta el momento, los residentes son también beneficiarios del subsidio D.S.52. Esto implica que el ingreso por copago se podría complementar, en algunos casos, con un monto que se entrega directamente a la entidad administradora.
- Arriendo de equipamiento. Se contempla el arriendo de equipamiento como locales comerciales, estacionamientos, bodegas, oficinas para servicios municipales.

- Otros ingresos. La AAA puede entregar otros servicios de administración, asesorías a terceros y venta de unidades de sus unidades (por ejemplo, un porcentaje de su stock), cuyos ingresos se utilizan para solventar los costos de operación. En el caso de la venta de unidades, aplicaría en el caso de AAA que construyan y administren, en un contexto de arriendo asequible consolidado, donde las AAA manejan una cartera de proyectos y funcionan principalmente con financiamiento propio.

Los egresos se componen de los siguientes ítems:

- Recursos humanos para la administración y operación del conjunto.
- Servicios básicos del conjunto tales como luz, agua, gas, telefonía y materiales de aseo.
- Actividades de mantenimiento: Considerando mantenimiento rutinario, mantenimiento preventivo, mantenimiento cíclico.
- Seguros para los espacios comunes, de incendios y sismos, y contribuciones.
- Actividades de gestión social: Gastos generales y presupuesto mensual para actividades.
- Gastos administrativos: Software y plataformas digitales, gastos de oficinas.
- Fondo de reserva: 10% costos de la operación para costos adicionales de personal e imprevistos.
- Monitoreo y evaluación de la gestión técnica, social y financiera.
- Créditos: Pago de préstamos para el desarrollo de la vivienda y para capital de trabajo inicial.

5. Monitoreo y evaluación de la gestión

La entidad administradora debe realizar periódicamente evaluaciones de desempeño de la gestión considerando parámetros de efectividad y eficiencia. Para el primero, se revisan el cumplimiento de objetivos establecidos con indicadores como calidad de la vivienda y conjuntos, servicios a los arrendatarios, satisfacción de los arrendatarios y mixtura social en los conjuntos. La eficiencia mide la relación entre los recursos que se invierten y los resultados considerando tanto ganancia/valor como impacto social del servicio. Se considera una evaluación anual de desempeño.

Flujo de caja

Se construye un flujo de caja⁷ para un edificio público cuya administración se entrega en comodato a una organización sin fines de lucro. El flujo se desarrolla utilizando como base las condiciones de borde actuales, es decir, las condiciones impuestas principalmente por el D.S.52 y la Resolución Exenta 855 - 2022 del llamado para arriendo protegido. Se establecen los supuestos de la figura 24 para su desarrollo.

Supuestos	Descripción
Generales	
Escenario específico	Se evalúa el flujo de operación de una organización sin fines de lucro que actúa como administradora del inmueble correspondiente a la opción 2 del modelo C (ver diagrama de flujo). Es decir, el desarrollo del edificio se realiza por otra entidad.
Ingresos	Se trabaja con el escenario más conservador, es decir, sólo se consideran ingresos por copago calculado en un 25% de los ingresos de los hogares.
Sobre la generación de oferta	
Diseño del edificio	Se calcula en base a un edificio de 100 unidades, considerando equipamiento en el primer nivel y estacionamientos. Se consideran departamentos de 1D (30%), 2D (40%) y 3D (30%). Se utilizan las superficies definidas en el llamado (35m ² , 45m ² y 55m ² respectivamente).
Equipamiento	4 locales comerciales, 2 oficinas destinadas para servicios público o comunitarios, 10 estacionamientos destinados al arriendo.
Valor del suelo	Se congela la variable de suelo, asumiendo construcción en suelo público
Costos de construcción	No se considera la generación de la oferta en el cálculo. Se asume que el subsidio más el préstamo del enlace son suficientes para financiar el proyecto, y que el préstamo se paga con lo recaudado por el aporte del D.S.52 (33% del valor del arriendo).
Sobre la administración	
Recursos humanos	El cálculo del personal se realiza en base a un estimado proporcional de dedicación a un edificio, asumiendo que puede ser un subcontrato a una empresa especializada, o parte del personal de planta de la entidad administradora cuando hay una cartera de unidades de vivienda que lo amerita.
Vacancia	Se incluyen porcentajes de vacancia para los departamentos (3%), locales comerciales (1 local anual durante 6 meses), y estacionamientos (10%).
Morosidad	Se incluye un porcentaje de morosidad del pago (4%).
Puesta en marcha	Se calcula un periodo de puesta en marcha del proyecto de 3 meses, que contempla su ocupación progresiva.
Capital de trabajo	Se considera un capital de trabajo para iniciar la operación del edificio calculado en base a los dos primeros meses.
Gastos comunes	Gastos comunes no se contemplan en los ingresos. Se asumen en el valor del arriendo.
Periodo de flujos	Se calcula en base a un periodo de 36 meses.

Figura 24. Supuestos para desarrollo de flujo de caja
Fuente: Elaboración propia

7. El flujo de caja se realizó en conjunto Andrés Vargas de Déficit Cero. Adicionalmente, se consultaron como referencia, los informes “Modelo de gestión para la administración y operación de viviendas públicas de arriendo”, y “Recomendaciones generales de diseño para edificios públicos de arriendo asequible” ambos desarrollados para el Programa de Regeneración de Áreas Centrales, DDU-MINVU” (solicitados por transparencia).

Como se ha mencionado a lo largo del informe, una de las principales variables para el modelo de administración es la distribución de los hogares (ver tabla de la figura 25). Para efectos del ejercicio se tomaron las siguientes consideraciones:

1. Seleccionar una combinación que potenciara la mixtura social y entregara un flujo de caja positivo. Para esto, se focalizó la distribución del porcentaje en los hogares de menores (RSH 40) y mayores ingresos (RSH 70) dentro de los primeros siete deciles del Registro Social de Hogares.

- RSH 40% = 40% hogares
- RSH 50% = 10% hogares
- RSH 60% = 10% hogares
- RSH 70% = 40% hogares

2. Incluir diversidad de tipologías para así acoger a distintos grupos de hogares, y generar espacio para la movilidad interna según los cambios en el tamaño de los grupos familiares. Se propone la siguiente distribución de departamentos: 1 Dormitorio (30%), 2 Dormitorios (40%), 3 Dormitorios (30%). Se considera el máximo permitido de departamentos de 1 Dormitorio, y se opta por un mayor porcentaje de 2 dormitorios por sobre los de 3 dormitorios, dado su mayor eficiencia en la relación número de camas y superficie. Se distribuyen departamentos para cada decil (RSH 10 al RSH 70) en todas las tipologías.

3. Incorporar una opción en la que se incluya una cuota para hogares compuestos por adultos mayores. Esto permite incluir grupos vulnerables dentro del proyecto, existiendo además el incentivo de un mayor copago de acuerdo a los montos del D.S.52 (hogares compuestos de adulto mayores reciben el valor completo del arriendo con un tope de 11 UF por departamento, pudiendo además ser renovado de manera indefinida). Se considera el 50% de los departamentos de 1 dormitorio para adulto mayor, esto equivale a 15 departamentos en total.

Se incluye ingresos por arriendo de equipamiento, detallado en la tabla de la figura 26.

Los ítems correspondientes a los egresos se detallan en la tabla de la figura 27.

Los egresos correspondientes a recursos humanos se detallan en la tabla de la figura 28.

Se obtienen dos flujos de caja, el primero con la información base (ver figura 29), y el segundo incorporando la cuota de adulto mayor (ver figura 30). Del ejercicio se desprenden las siguientes conclusiones:

- El flujo es muy sensible a la distribución de los hogares. Esto se puede observar claramente en la incorporación de la cuota de hogares para el adulto mayor. El hecho de destinar una cuota del 15% genera una importante variación, aumentando los ingresos por copagos en un 50% es decir, de 327.98 UF/mes a 492.98 UF/mes.
- La diferencia con información base y con adulto mayor tiene un importante impacto en el flujo de caja y en el retorno de la inversión. En el primero, la inversión inicial se recupera en el mes 29 (dentro del primer semestre del tercer año), mientras que en el segundo se recupera al cuarto mes del primer año.
- Ambas opciones generan un balance positivo, pero con una importante brecha. Para el caso de base, el ingreso mensual se mantiene en 10.2 UF, mientras que para el caso con adulto mayor se mantiene en 134.9 UF. Al final de los 3 años la diferencia del ingreso-egreso acumulado entre ambos es de 4410.6 UF versus 80.2 UF.
- En el caso del flujo con información base, la generación de recursos adicionales, como el arriendo de los locales comerciales y los estacionamientos, es necesario para mantener un balance mensual positivo.
- En relación al número de unidades, evaluaciones previas⁸ han situado las 150 unidades como número mínimo. El ejercicio muestra que las 100 unidades son todavía viables, sin perjuicio que el mínimo se defina en el rango 100-150. El aumento de unidades se puede traducir en mayores ingresos por copago, sino también en economías de escala (por ejemplo, del personal). Sin embargo, es importante considerar que, a mayor número de habitantes, aumentan también los conflictos y los desafíos ligados a la gestión social, especialmente la comunitaria.

Si bien este ejercicio presenta limitaciones, permite visualizar el modelo de negocios para un escenario que actualmente es posible de desarrollar en Chile, entendiendo el impacto de los mecanismos actuales como el monto y los incentivos del subsidio en la administración de edificios de arriendo asequible. La sensibilidad del modelo a la distribución de los hogares y los montos de ingresos/egresos, da cuenta de la relevancia de identificar claramente los componentes del modelo de administración y evaluarlo a la luz de los distintos escenarios.

8. Por ejemplo, el informe "Modelo de gestión para la administración y operación de viviendas públicas de arriendo" (solicitado por transparencia), sitúa el umbral mínimo de 150 unidades bajo un administrador único.

INGRESOS POR COPAGO							
Renta I= 25%ingreso familiar (Copago)							Renta I Copago
U.H	RSH	Copago	Arriendo	N°x D	%xRSH	U.H	UF/mes
1D-AM	40%	0.55	10.45	15.00	20%	3.00	33.00
	50%	0.77	10.23	15.00	20%	3.00	33.00
	60%	0.88	10.12	15.00	20%	3.00	33.00
	70%	1.10	9.90	15.00	40%	6.00	66.00
1D	10%	0.87	2.02	15.00	10%	1.50	1.31
	20%	1.63	3.78	15.00	10%	1.50	2.44
	30%	2.04	4.73	15.00	10%	1.50	3.06
	40%	2.41	5.58	15.00	10%	1.50	3.61
	50%	2.81	6.44	15.00	10%	1.50	4.22
	60%	3.47	7.10	15.00	10%	1.50	5.21
	70%	3.91	7.54	15.00	40%	6.00	23.48
2D	10%	1.12	2.60	40.00	10%	4.00	4.48
	20%	2.09	4.85	40.00	10%	4.00	8.37
	30%	2.62	6.08	40.00	10%	4.00	10.48
	40%	3.09	6.72	40.00	10%	4.00	12.38
	50%	3.62	7.25	40.00	10%	4.00	14.46
	60%	4.46	8.09	40.00	10%	4.00	17.85
	70%	5.03	8.66	40.00	40%	16.00	80.50
3D	10%	1.37	3.18	30.00	10%	3.00	4.11
	20%	2.56	5.93	30.00	10%	3.00	7.67
	30%	3.20	6.83	30.00	10%	3.00	9.61
	40%	3.78	7.41	30.00	10%	3.00	11.35
	50%	4.42	8.05	30.00	10%	3.00	13.26
	60%	5.45	9.08	30.00	10%	3.00	16.36
	70%	6.15	9.78	30.00	40%	12.00	73.79
					Total AM	100.00	492.98
					Total Sin AM	85.00	371.30

Figura 25. Cálculo del copago en relación al RSH y tipologías de departamentos. Se consideran dos opciones: Cálculo base y cálculo destinando 50% de departamentos de 1 dormitorio a adulto mayor beneficiario del D.S.52

Fuente: Elaboración propia en conjunto con Déficit Cero

INGRESOS POR ARRIENDOS EQUIPAMIENTO				
	Unidad	Valor	Total UF	Total \$
Locales comerciales	UF/m2	0.2	60	\$2,089,055
Estacionamientos	UF/unidad	1	10	\$348,176
Total			70.0	\$2,437,231

Figura 26. Ingresos por arriendo de equipamiento comercial/servicios y estacionamientos

Fuente: Elaboración propia en conjunto con Déficit Cero

EGRESOS						
MODELO C: PROVISIÓN PÚBLICA (SERVIU), ADMINISTRACIÓN PRIVADA						
Cálculo egresos mensuales y anuales en peso y UF						
Organización privada sin fines de lucro enfocada exclusivamente en la administración de edificios de arriendo asequible de propiedad pública (SERVIU o MINVU) sujetos a concesión (30 años). La organización participa sólo en la administración.						
Item gasto mensual	Descripción	\$ mes	UF mes	\$ año	UF año	% total UF)
Recursos humanos						
Administrador	A cargo de supervisar la operación de o los edificios a cargo. Personal de planta de la empresa administradora (1 persona, 0.25 jornada)	\$791.139	22,7	\$9.493.671	272,7	5,7%
Encargado mantenimiento (1)	Técnico a cargo de las actividades de mantenimiento preventivo y rutinario. Puede ser un subcontrato a una empresa especializada o parte del personal de planta de la entidad administradora cuando hay una cantidad de unidades que lo ameritan (1 persona, 0.2 jornada)	\$379.746,84	10,9	\$4.556.962	130,9	2,7%
Conserjes	Conserjería 24/7, labores de mayordomo, comunicación a la administración de problemas y situaciones diarias (5 personas)	\$2.658.228	76,3	\$31.898.734	916,2	19,2%
Personal aseo	Puede ser de planta o subcontrato del encargado de mantenimiento diario de los espacios comunes	\$506.329	14,5	\$6.075.949	174,5	3,7%
Contador	Control y seguimiento finanzas (0.2 jornada)	\$632.911	18,2	\$7.594.937	218,1	4,6%
Gestor social	Integración, resolución de conflictos, selección de arrendatarios, acompañamiento social	\$1.898.734	54,5	\$22.784.810	654,4	13,7%
Gestor social de apoyo	Asesoría con expertos para actividades puntuales (0.2 jornada)	\$379.747	10,9	\$4.556.962	130,9	2,7%
Subtotal Recursos Humanos		\$7.246.835	208,1	\$86.962.025	2.497,6	52%
Servicios básicos						
Electricidad	Espacios comunes	\$300.000	8,6	\$3.600.000	103,4	2,2%
Agua	Espacios comunes, riego	\$100.000	2,9	\$1.200.000	34,5	0,7%
Gas	Cocina personal	\$20.000	0,6	\$240.000	6,9	0,1%
Telefonía	Conserjería	\$30.000	0,9	\$360.000	10,3	0,2%
Materiales aseo		\$100.000	2,9	\$1.200.000	34,5	0,7%
Subtotal servicios básicos		\$550.000	15,8	\$6.600.000	189,6	4,0%

Item gasto mensual	Descripción	\$ mes	UF mes	\$ año	UF año	% total UF)
Mantenimiento y seguros						
Mantenimiento rutinario	Mantenición bombas agua, grupo electrógeno y calderas (mensual)	\$250.000	7,2	\$3.000.000	86,2	1,8%
	Mantenición ascensores (mensual)	\$100.000	2,9	\$1.200.000	34,5	0,7%
	Jardinería, fumigación, riego (mensual)	\$100.000	2,9	\$1.200.000	34,5	0,7%
Mantenimiento preventivo	Limpieza y reparación techumbre (anual)	\$125.000	3,6	\$1.500.000	43,1	0,9%
	Pintura y limpieza fachadas (cada 4 años)	\$125.000	3,6	\$2.000.000	43,1	0,9%
	Reparación portones (cada 2 años)	\$41.667	1,2	\$333.333	14,4	0,3%
	Inspección y reparación calderas, bombas de agua y grupo electrógeno, citofonía y CCTV (cada tres años)	\$138.889	4,0	\$1.666.667	47,9	1,0%
Mantenimiento cíclico	Reparaciones necesarias en departamentos entre arrendatarios (promedio cada 2 años)	\$2.083.333	59,8	\$25.000.000	718,0	15,1%
Seguro viviendas y espacios comunes	Seguro espacios comunes, incendios y sismos	\$833.333	23,9	\$10.000.000,00	287,2	6,0%
Subtotal mantenimiento y seguros		\$3.797.222	109,1	45.900.000	1.308,7	27,5%
Gestión social						
Gastos generales		\$150.000	4,3	\$1.800.000	51,7	1,1%
Actividades	Promedio mensual de actividades al año	\$250.000	7,2	\$3.000.000	86,2	1,8%
Subtotal gestión social		\$400.000	11,5	\$4.800.000	137,9	2,9%
Gastos administrativos						
Software y plataformas digitales	Software y página web para administración (2% costos totales operación)	\$240.437	6,9	\$2.885.241	82,9	1,7%
Gastos de oficina	insumos oficina, equipamiento oficina, procesamiento pagos	\$250.000	7,2	\$3.000.000	86,2	1,8%
Subtotal Gastos administrativos		\$490.437	14,1	\$5.885.241	169,0	3,5%
Fondo de reserva, contribuciones y monitoreo						
Fondo de reserva	10% de los costos de operación para: costos adicionales de personal (vacaciones, turnos, finiquitos), e imprevistos (incobrable, vacancia, pago de préstamos, reparaciones no previstas, contingencia).	\$1.256.783	36,1	\$15.081.393	433,2	9,1%
Contribuciones	*No se consideran si la propiedad del edificio es pública	\$-	-	\$-	-	0,0%
Monitoreo y evaluación gestión	Evaluación de la gestión técnica, social y financiera (anual)	\$83.333	2,4	\$1.000.000	28,7	0,6%
Subtotal fondo de reserva y monitoreo		\$1.340.116	38,5	\$16.081.393	461,9	9,7%
Total		\$13.824.610	397,1	\$166.228.659,1	4764,7	100,0%

Figura 27. Itemizado que detalla los egresos en UF y \$
Fuente: Elaboración propia en conjunto con Déficit Cero

DETALLE RECURSOS HUMANOS						
MODELO C: PROVISIÓN PÚBLICA (SERVIU), ADMINISTRACIÓN PRIVADA SFL						
Organización privada sin fines de lucro enfocada exclusivamente en la administración de edificios de arriendo asequible de propiedad pública (SERVIU o MINVU) sujetos a concesión (30 años). La organización participa sólo en la administración.						
Personal	Descripción	Sueldo bruto	Sueldo bruto UF	Sueldo líquido	%	Jornada
Administrador	A cargo de supervisar la operación de o los edificios a cargo. Personal de planta de la empresa administradora (0.25 jornada)	\$791.139	22,72	\$625.000	11%	0,25
Encargado mantenimiento	Técnico a cargo de las actividades de mantenimiento preventivo y rutinario. Puede ser un subcontrato a una empresa especializada o parte del personal de planta de la entidad administradora cuando hay una cantidad de unidades que lo ameritan (0.2 jornada)	\$379.747	10,91	\$300.000	5%	0,2
Conserje (am / lunes a sábado)	Conserjería 24/7, labores de mayordomo, comunicación a la administración de problemas y situaciones diarias	\$632.911	18,18	\$500.000	9%	1
Conserje (pm / lunes a sábado)		\$632.911	18,18	\$500.000	9%	1
Conserje (noche/ lunes a viernes)		\$632.911	18,18	\$500.000	9%	1
Conserje (turno domingo)		\$379.747	10,91	\$300.000	5%	1
Conserje (noche/ sábado y domingo)		\$379.747	10,91	\$300.000	5%	1
Personal aseo	Puede ser de planta o subcontrato del encargado de mantenimiento diario de los espacios comunes	\$506.329	14,54	\$400.000	7%	
Contador	Control y seguimiento finanzas (0.2 jornada)	\$632.911	18,18	\$500.000	9%	0,2
Gestor social	Integración, resolución de conflictos, selección de arrendatarios , acompañamiento social	\$1.898.734	54,53	\$1.500.000	26%	1
Gestor social de apoyo	Asesoría con expertos para actividades puntuales (0.2 jornada)	\$379.747	10,91	\$300.000,00	5%	0,2
Total personal		\$7.246.835	208,1			

Figura 28. Detalle cálculo de egresos para ítem de recursos humanos
Fuente: Elaboración propia en conjunto con Déficit Cero

FLUJO DE RENTA MODELO C													
I. Ingresos		Año 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Arriendos	Departamentos	111,4	222,8	371,3	371,3	371,3	356,4	356,4	356,4	356,4	356,4	356,4	356,4
	Locales comerciales	15,0	30,0	30,0	60,0	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5
	Estacionamientos	3,0	6,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Total Ingresos		129,4	258,8	411,3	441,3	433,8	417,9	417,9	417,9	417,9	417,9	417,9	417,9
II. Egresos													
Recursos Humanos	Administrador	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7
	Encargado mantenimiento	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
	Conserjes	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3
	Personal aseo	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5
	Contador	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2
	Gestor social	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5
	Gestor social de apoyo	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
Servicios básicos	Electricidad	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
	Agua	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
	Gas	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
	Telefonía	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
	Materiales aseo	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Mantenimiento y seguros	Mantenimiento rutinario	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9
	Mantenimiento preventivo	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4
	Mantenimiento cíclico	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8
	Seguro viviendas y espacios comunes	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9
Gestión social	Gastos generales	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
	Actividades	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Gastos administrativos	Software y plataformas digitales	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
	Gastos de oficina	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
	Contribuciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondo de reserva y monitoreo	Fondo de Reserva	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Monitoreo y evaluación gestión	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total Egresos		397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1
Ingresos -Egresos		-267,7	-138,3	14,2	44,2	36,7	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9
I-E Acumulado		-267,7	-405,9	-391,7	-347,5	-310,7	-289,8	-268,9	-248,1	-227,2	-206,3	-185,4	-164,5

FLUJO DE RENTA MODELO C													
I. Ingresos		Año 2											
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Arriendos	Departamentos	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8
	Locales comerciales	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5
	Estacionamientos	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Total Ingresos		407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3
II. Egresos													
Recursos Humanos	Administrador	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7
	Encargado mantenimiento	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
	Conserjes	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3
	Personal aseo	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5
	Contador	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2
	Gestor social	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5
	Gestor social de apoyo	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
Servicios básicos	Electricidad	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
	Agua	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
	Gas	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
	Telefonía	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
	Materiales aseo	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Mantenimiento y seguros	Mantenimiento rutinario	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9
	Mantenimiento preventivo	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4
	Mantenimiento cíclico	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8
	Seguro viviendas y espacios comunes	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9
Gestión social	Gastos generales	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
	Actividades	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Gastos administrativos	Software y plataformas digitales	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
	Gastos de oficina	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
	Contribuciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondo de reserva y monitoreo	Fondo de Reserva	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Monitoreo y evaluación gestión	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total Egresos		397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1
Ingresos -Egresos		10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2
I-E Acumulado		-154,3	-144,1	-133,9	-123,7	-113,5	-103,3	-93,1	-82,9	-72,7	-62,5	-52,3	-42,1

FLUJO DE RENTA MODELO C													
I. Ingresos		Año 3											
		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Arriendos	Departamentos	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8	345,8
	Locales comerciales	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5
	Estacionamientos	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Total Ingresos		407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3	407,3
II. Egresos													
Recursos Humanos	Administrador	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7
	Encargado mantenimiento	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
	Conserjes	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3
	Personal aseo	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5
	Contador	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2
	Gestor social	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5
	Gestor social de apoyo	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
Servicios básicos	Electricidad	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
	Agua	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
	Gas	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
	Telefonía	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
	Materiales aseo	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Mantenimiento y seguros	Mantenimiento rutinario	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9
	Mantenimiento preventivo	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4
	Mantenimiento cíclico	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8
	Seguro viviendas y espacios comunes	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9
Gestión social	Gastos generales	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
	Actividades	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Gastos administrativos	Software y plataformas digitales	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
	Gastos de oficina	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
	Contribuciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondo de reserva y monitoreo	Fondo de Reserva	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Monitoreo y evaluación gestión	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total Egresos		397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1
Ingresos -Egresos		10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2
I-E Acumulado		-32,0	-21,8	-11,6	-1,4	8,8	19,0	29,2	39,4	49,6	59,8	70,0	80,2

Capital de trabajo PSFL

405.9

Figura 29. Flujo de caja con información base
Fuente: Elaboración propia en conjunto con Déficit Cero

FLUJO DE RENTA (CONSIDERANDO ADULTOS MAYORES)													
I. Ingresos		Año 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Arriendos	Departamentos	147,9	295,8	493,0	493,0	493,0	479,9	479,9	479,9	479,9	479,9	479,9	479,9
	Locales comerciales	15,0	30,0	30,0	60,0	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5
	Estacionamientos	3,0	6,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Total Ingresos		165,9	331,8	533,0	563,0	555,5	541,4	541,4	541,4	541,4	541,4	541,4	541,4
II. Egresos													
Recursos Humanos	Administrador	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7
	Encargado mantenimiento	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
	Conserjes	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3
	Personal aseo	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5
	Contador	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2
	Gestor social	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5
	Gestor social de apoyo	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
Servicios básicos	Electricidad	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
	Agua	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
	Gas	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
	Telefonía	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
	Materiales aseo	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Mantenimiento y seguros	Mantenimiento rutinario	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9
	Mantenimiento preventivo	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4
	Mantenimiento cíclico	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8
	Seguro viviendas y espacios comunes	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9
Gestión social	Gastos generales	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
	Actividades	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Gastos administrativos	Software y plataformas digitales	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
	Gastos de oficina	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
	Contribuciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondo de reserva y monitoreo	Fondo de Reserva	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Monitoreo y evaluación gestión	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total Egresos		397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1
Ingresos -Egresos		-231,2	-65,3	135,9	165,9	158,4	144,3	144,3	144,3	144,3	144,3	144,3	144,3
I-E Acumulado		-231,2	-296,4	-160,5	5,4	163,8	308,1	452,4	596,7	741,1	885,4	1.029,7	1.174,0

FLUJO DE RENTA (CONSIDERANDO ADULTOS MAYORES)													
I. Ingresos		Año 2											
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Arriendos	Departamentos	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4
	Locales comerciales	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5
	Estacionamientos	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Total Ingresos		531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9
II. Egresos													
Recursos Humanos	Administrador	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7
	Encargado mantenimiento	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
	Conserjes	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3
	Personal aseo	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5
	Contador	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2
	Gestor social	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5
	Gestor social de apoyo	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
Servicios básicos	Electricidad	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
	Agua	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
	Gas	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
	Telefonía	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
	Materiales aseo	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Mantenimiento y seguros	Mantenimiento rutinario	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9
	Mantenimiento preventivo	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4
	Mantenimiento cíclico	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8
	Seguro viviendas y espacios comunes	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9
Gestión social	Gastos generales	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
	Actividades	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Gastos administrativos	Software y plataformas digitales	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
	Gastos de oficina	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
	Contribuciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondo de reserva y monitoreo	Fondo de Reserva	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Monitoreo y evaluación gestión	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total Egresos		397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1
Ingresos -Egresos		134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9
I-E Acumulado		1.308,8	1.443,7	1.578,5	1.713,4	1.848,3	1.983,1	2.118,0	2.252,8	2.387,7	2.522,5	2.657,4	2.792,3

FLUJO DE RENTA (CONSIDERANDO ADULTOS MAYORES)													
I. Ingresos		Año 3											
		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Arriendos	Departamentos	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4	470,4
	Locales comerciales	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5
	Estacionamientos	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Total Ingresos		531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9	531,9
II. Egresos													
Recursos Humanos	Administrador	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7
	Encargado mantenimiento	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
	Conserjes	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3	76,3
	Personal aseo	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5
	Contador	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2	18,2
	Gestor social	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5
	Gestor social de apoyo	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9
Servicios básicos	Electricidad	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
	Agua	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
	Gas	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
	Telefonía	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
	Materiales aseo	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Mantenimiento y seguros	Mantenimiento rutinario	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9
	Mantenimiento preventivo	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4
	Mantenimiento cíclico	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8	59,8
	Seguro viviendas y espacios comunes	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9	23,9
Gestión social	Gastos generales	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
	Actividades	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Gastos administrativos	Software y plataformas digitales	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
	Gastos de oficina	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
	Contribuciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondo de reserva y monitoreo	Fondo de Reserva	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Monitoreo y evaluación gestión	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total Egresos		397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1	397,1
Ingresos -Egresos		134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9	134,9
I-E Acumulado		2.927,1	3.062,0	3.196,8	3.331,7	3.466,5	3.601,4	3.736,3	3.871,1	4.006,0	4.140,8	4.275,7	4.410,6

Figura 30. Flujo de caja incorporando cuota de adulto mayor
Fuente: Elaboración propia en conjunto con Déficit Cero

SÍNTESIS Y RECOMENDACIONES

El Plan de Emergencia Habitacional apunta, entre otras cosas, al fortalecimiento del arriendo asequible como parte de una estrategia de diversificación de modelos de acceso a la vivienda. Este plan, que se suma a una serie de esfuerzos anteriores, genera dos efectos importantes para las políticas públicas: fortalece y pone al centro de la agenda habitacional la generación de oferta de arriendo asequible, y como consecuencia, pone urgencia al desarrollo de modelos de administración de este nuevo stock.

El estudio consideró el análisis de la experiencia internacional de modelos de arriendo y administración consolidados, junto con la experiencia emergente nacional. A partir de este cruce, se sintetizan las siguientes recomendaciones:

1. **La construcción de un modelo de administración debe considerar la relación entre provisión y administración, así como la naturaleza de las entidades que asumen ambos roles (pública, privada, con o sin fines de lucro).** Se recomienda distinguir y clarificar estas relaciones al momento de definir los distintos modelos de administración.

2. A la luz de la experiencia internacional, se sugiere **priorizar modelos de provisión pública o privada SFL combinados con administración privada sin fines de lucro.** La provisión y administración de vivienda social y asequible corresponde a una labor social, y por lo tanto, requiere de organizaciones con el compromiso y la vocación pública que aseguren los objetivos de la política habitacional. Si bien se recomienda la figura sin fines de lucro o de lucro limitado, se podría evaluar la incorporación de entidades con fines de lucro en momentos del proceso, acompañados o asistidos por entidades sin fines de lucro.

3. **El fortalecimiento de la participación de privados requiere institucionalizar la figura de Asociaciones de Arriendo Asequible** definida como organizaciones especializadas sin fines de lucro, cuya labor es administrar- y potencialmente también proveer - vivienda de arriendo asequible. La incorporación de esta figura especializada en provisión-administración privada se considera necesaria para ampliar la oferta existente.

4. A diferencia de la experiencia internacional de modelos consolidados donde el arriendo puede ser una solución en el largo plazo, **el arriendo asequible en Chile se concibe hoy en día principalmente como una solución de transición, siendo necesario incorporar, además de la gestión comunitaria, un ítem de acompañamiento social.** El acompañamiento se entiende como el seguimiento de la situación socioeconómica de los hogares y el apoyo a la búsqueda de una solución definitiva u otra solución una vez que el periodo de transición haya concluido. Sin embargo, es importante **evaluar la duración de esta transitoriedad.** Actualmente se encuentra atada a la duración del subsidio D.S. 52 por sobre la situación de cada familia. En ese sentido, se recomienda incorporar criterios de flexibilidad con el fin de cumplir con los objetivos de la política que es entregar estabilidad y seguridad de tenencia a las familias.

5. La sostenibilidad del conjunto requiere de una **gestión social** enfocada en tres pilares: integración y resolución de conflictos; comunicación y participación; y acompañamiento social. Por su parte la sostenibilidad técnica requiere de un **plan de mantenimiento** que establezca la hoja de ruta del conjunto con los principales requerimientos técnicos. Un cálculo preciso de estos requerimientos permite una gestión técnica más eficiente, anticipando y evitando gastos inesperados. Junto con esto, el diseño de los conjuntos (y los materiales elegidos) debería contribuir a facilitar las actividades de mantenimiento.

6. La experiencia internacional sugiere promover la incorporación de **criterios de mixtura social en los conjuntos** en base a porcentajes que aseguren la inclusión de grupos vulnerables (vivienda social), grupos medios (vivienda asequible) y libre adjudicación (vivienda mercado). Esto permitiría no sólo fomentar la diversidad y evitar la estigmatización de estos conjuntos, sino también generar subsidios cruzados entre segmentos de menores y mayores ingresos que contribuyan a una mayor recaudación por conceptos de copago, y por lo tanto, mejorar la fuente de ingresos para solventar los costos de administración y asegurar una mayor sostenibilidad financiera de la entidad administradora. El flujo de caja realizado bajo las condiciones actuales del arriendo asequible vinculado al D.S.52 (beneficiarios hasta RSH70, e ingresos de renta solo por copago de un 25%), sugiere una distribución hacia los extremos (el RSH 40 y RSH 70).

7. El ejercicio de flujo de caja muestra que **el modelo de negocios es bastante sensible a la distribución de los hogares y a los incentivos establecidos por el D.S.52**. La incorporación de un 15% de adultos mayores tiene un importante peso en el balance y el retorno de la inversión, significando un aumento de un 50% con respecto a las condiciones base (sin cuota de adulto mayor). Asimismo, la incorporación de otras fuentes de ingresos es necesaria en los dos escenarios, llegando a definir en el caso del flujo de base su viabilidad.

8. Es importante consolidar y potenciar el **rol de las municipalidades como proveedores y articuladores entre la oferta y la demanda**. Convenios entre administradores y Municipios podrían contribuir a una gestión más efectiva a través del uso de las redes municipales, y conocimiento territorial. Las municipalidades pueden además coordinar el trabajo de las distintas Asociaciones de Arriendo Asequible en sus territorios.

9. La experiencia internacional ha demostrado la importancia de **promover la participación de los residentes a través de representantes**, que tengan participación en instancias de toma de decisiones, posibilidades de capacitación para adquirir un rol activo en la gestión, y/o a través de la agrupación en asociaciones de arrendatarios comunales, regionales o nacionales.

COMPARACIÓN LLAMADOS DE LA GLOSA 3-J (2017) Y 3-I (2022)

A partir de ambas glosas, se hizo un llamado a postulación de proyectos: el llamado de la Resolución Exenta 12432 del 2017, y el llamado de la Resolución Exenta 855, del 2022. A pesar de que estos dos llamados son, en gran medida, muy similares, hubo algunos cambios en temas específicos

1. Áreas de intervención

- El llamado del 2017, estableció que se seleccionarían proyectos ubicados en las comunas de Santiago, Estación Central, Independencia, Pedro Aguirre Cerda, Quinta Normal, Recoleta, San Joaquín, San Miguel, Macul, Ñuñoa y Providencia. Esto debido a que el interés estaba en desarrollar proyectos en las comunas centrales de la región, que además concentraban un gran porcentaje del déficit habitacional de ésta.

- Sin embargo, para el 2022 el llamado se extendió también a otras regiones del país, como Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, O'Higgins, Maule, Biobío, Los Ríos y La Araucanía. Para el caso de la R.M., se estableció un mayor número de comunas, esta vez integrando también a las áreas más periféricas.

2. Criterios para los puntajes de selección

- Hubo diversos cambios en los criterios de selección de los proyectos postulados, lo que demuestra también un cambio en el enfoque de la glosa.

- Ambos llamados tienen puntos para los proyectos que muestran un mejor aprovechamiento del terreno (más altura y más densidad).

- Sin embargo, en cuanto a la localización, el 2017 se priorizaban proyectos según la vulnerabilidad socio-habitacional de la comuna en la que se iban a emplazar. Pero el 2022 este enfoque cambió hacia uno en que se priorizan los proyectos con mejor ubicación física: cercanía a transporte, equipamientos, áreas verdes, servicios, etc., dejando de lado el nivel de vulnerabilidad de la comuna.

- Además, en cuanto a la propuesta de arquitectura y administración, ambos dan puntos por tener una diversidad de tipologías con distintos número de departamentos. No obstante, en el llamado del 2017 se beneficiaba a los proyectos que tuvieran propuestas en torno a la administración (financiamiento y extensión del plazo definido de 30 años), y en cambio en el del 2022 se priorizan proyectos que incorporan proyectos adicionales de equipamiento, como locales comerciales, recintos comunes para trabajar, etc.

3. Tipologías de vivienda

- El llamado del 2017 permitía tener tipologías de 1 a 4 dormitorios, mientras que el del 2022 permite hasta 3 dormitorios.
- Además, en el del 2022 se establece un máximo de un 30% de departamentos de 1 dormitorio, y un mínimo de un 5% de departamentos para personas con movilidad reducida (lo que no se estableció como una obligación en el 2017).

4. Plan de administración

- Ambos llamados exigen presentar un Plan de Administración para llevar adelante durante el funcionamiento de los proyectos. Este plan establece obligaciones de administración, operación, mantención, gestión comunitaria, convivencia, etc. del inmueble.
- Además, en ambos llamados se establece que SERVIU funciona como supervisor y que anualmente se entrega un informe con el cumplimiento de las disposiciones del llamado, rendición de cuentas, etc.
- Pero, a diferencia del llamado del 2022, que sólo menciona este Plan en un apartado, el del 2017 profundiza más en qué consiste este plan, más allá de la mantención del inmueble. Por ejemplo, establece la obligación de que en el plan se consideren talleres de acompañamiento a los futuros arrendatarios, con temas acerca del cuidado y mantención de la vivienda, derecho y deberes de la comunidad, la tenencia de la vivienda, etc.

5. Valor del arriendo

- En el 2017, el llamado estableció un valor mínimo y máximo del valor del arriendo según el número de dormitorios del departamento. En base a esos valores, el administrador define la renta.
- Esto se modificó el 2022, y ya no establece un mínimo y máximo según tipología, sino que exige que los valores de arriendo no sean mayores al 25% de los ingresos del arrendatario, para de esta manera asegurar la asequibilidad de la vivienda.

Fuente: [22] y [35]

ALMOs Y TMOs, REINO UNIDO

En el Reino Unido, la administración de la vivienda municipal ha sido delegada principalmente a Asociaciones de Vivienda y a cooperativas. Esta transferencia se justificó en gran medida por la necesidad de renovación y mejora del estándar de conjuntos de vivienda municipal, los cuales mostraban niveles de deterioro y de insatisfacción por parte de sus habitantes. Existen dos principales figuras de administración:

ALMOs (Arms Lenght Management Organisation)

El programa en que se transfirió la administración a Asociaciones de Vivienda para mejorar el estándar de conjuntos de vivienda municipal se llamó “Government’s Decent Homes Programme”, y buscaba que todo el stock de vivienda calificara como “vivienda decente”, como un estándar mínimo esperable en la vivienda social.

Una de las estrategias que se usaron para lograr esta renovación del stock, fue la Organización de Administración de Acuerdo Mutuo (Arms Length Management Organisation, o ALMO). Las ALMOs son organizaciones sin fines de lucro encargadas de administrar las viviendas sociales y de implementar el programa de renovación y mejora del estándar de las viviendas. En este modelo, las

Autoridades Locales son propietarias de las viviendas, y se encargan de la dirección estratégica y control del desempeño de las entidades de administración, pero la administración directa la realizan las ALMOs.

Estas organizaciones están formadas principalmente por ex funcionarios municipales de vivienda, quienes se hacen cargo de la gestión diaria de la vivienda e implementan programas de integración y acompañamiento social orientados a las familias, en temas de trabajo, salud y bienestar. Además, tienen programas especiales para adultos mayores y personas en situación de calle.

TMOs (Tenant Management Organisations)

Por otro lado, la gestión de las viviendas es una tarea que también pueden realizar los propios arrendatarios. En el Reino Unido se concibe la administración de las viviendas como una actividad en la que deben participar activamente los arrendatarios, por lo que existen organizaciones y programas que dan la posibilidad a los habitantes de participar de la administración. Una de estas organizaciones son las “Tenant Management Organizations” (TMOs).

Las TMOs son cooperativas encargadas de la gestión de los conjuntos de vivienda, en las que se elige un comité que se encarga de la organización. Las TMOs tienen un acuerdo legal con el propietario de las viviendas y las autoridades locales, en el que se establecen los servicios

que tendrá que realizar, junto con el presupuesto. Este presupuesto se paga anualmente a las TMOs para que puedan administrar y mantener la propiedad. Las TMOs deben cumplir con lo acordado con las autoridades locales, por lo que se hace una revisión anual de su desempeño.

Las actividades que realizan tienen que ver principalmente con la reparación y mantención, la gestión de los recursos financieros, la atención de temas sobre recursos humanos, entre otros. La principal labor que cumple es la representación de la visión y deseos de los residentes. Este modelo de administración de menor escala ha demostrado ser más eficiente y ha posibilitado que los arrendatarios participen más activamente en las decisiones, además de mejorar la administración y mantención física de los inmuebles.

Fuente: [31] y [28]

ASOCIACIONES DE VIVIENDA, PAÍSES BAJOS

Las Asociaciones de Vivienda Social de los Países Bajos (o cooperativas de vivienda), son organizaciones privadas sin fines de lucro, que son los principales proveedores de vivienda social en el país. Su labor consiste en construir, generar nueva oferta de vivienda y administrar las viviendas sociales en arriendo.

Las Asociaciones de Vivienda en los Países Bajos son organizaciones sin fines de lucro (non-for-profit) que poseen y administran el 100% del stock de vivienda social. Actualmente existen 365 AAVV que administran un stock de 2.4 millones de viviendas [36]. En promedio, una asociación de vivienda gestiona 6.800 unidades, sin embargo, las asociaciones difieren en tamaño y la forma en que se organizan internamente, donde la más grandes pueden administrar entre 50 y 80 mil unidades, y las más pequeñas alrededor de 30 unidades [37].

Las Asociaciones de Vivienda tienen como principal objetivo proveer vivienda social a grupos socioeconómicos bajos y medios, sin embargo, pueden desarrollar vivienda para otros segmentos socioeconómicos tanto de arriendo como de venta. Esto, no debe superar el 10% de su stock y debe realizarse bajo otra entidad legal o administrativa (en concordancia con las regulaciones del Acta de la Vivienda 2015 y la Unión Europea que requiere separar los Servicios de interés Económico- SGEI, de aquellos que no- non-SGEI) [28].

Las Asociaciones de Vivienda existen hace más de un siglo, combinando apoyo directo del Estado con una administración privada. Sin embargo, en 1995 adquirieron independencia económica, y no reciben subsidios del Estado. El Estado dejó en cero todas las deudas vigentes a cambio de no otorgar más subsidios. El único aporte Estatal consiste en operar como garante de los préstamos mediante el WSW (Fondo de garantía para Vivienda Social) que les permite acceder a mejores tasas de interés.

Adicionalmente, pueden comprar suelo municipal a un menor valor para la construcción de vivienda social [37] [38]. Los principales ingresos de las AAVV provienen del arriendo y venta de unidades. Las asociaciones de vivienda se han convertido en el tiempo en gestores inmobiliarios con un foco principal en proveer y administrar vivienda social junto con otros servicios hacia la comunidad [39].

La regulación bajo la cual son supervisadas es flexible y permite que las misma Asociaciones se fijen sus propios objetivos, y que sean financieramente responsables. Pero tienen ciertas obligaciones que deben cumplir, como reinvertir cualquier utilidad en vivienda social, mantener un número de stock definido, y no discriminar en la selección de postulantes. Estas asociaciones tienen la obligación legal de dar prioridad de vivienda a familias de bajos ingresos, y son supervisadas por el gobierno central. Además de construir, mantener y gestionar el arriendo, también deben proveer otro tipo de servicios administrativos diarios, como mediar conflictos entre vecinos. Además, la mayoría debe cumplir con un máximo valor de arriendo [31].

ASOCIACIONES DE VIVIENDA DE LUCRO LIMITADO (LPHAs)

En Austria, un gran porcentaje de las nuevas viviendas sociales ha sido desarrollada por asociaciones de vivienda de lucro limitado, que son propietarias y administran viviendas principalmente de arriendo, pero también de propiedad. Estas asociaciones son entidades privadas, que pueden estar organizadas como cooperativas o como empresas. Hoy, las asociaciones de lucro limitado juegan un rol significativo en el sector de vivienda, existen cerca de 200 asociaciones de este tipo activas. El sector de vivienda social en Austria se compone de dos principales segmentos: por un lado la vivienda municipal de arriendo, que corresponde a un 8% del total de viviendas, y por otro lado las viviendas de arriendo de LPHAs, que equivalen al 16% del total de viviendas.

La vivienda social está dirigida a los sectores bajos y medios, sin embargo el stock de vivienda con lucro limitado se dirige principalmente a los sectores medios, mientras que el stock municipal apunta más fuertemente a los sectores bajos y grupos vulnerables. Los residentes de viviendas de LPHAs son un 81% de sectores medios y solo un 15% de sectores bajos. Esto se debe principalmente a que el valor de renta se fija según los gastos de construcción y mantención de los edificios, los que están cada vez más altos y no son accesibles para los sectores bajos y grupos vulnerables. Además, para reducir los gastos financieros, la mayoría de las asociaciones piden un depósito inicial que no puede ser mayor al 12,5% de los gastos de construcción y que se devuelve con intereses cuando el arrendatario se va de la vivienda, lo que también la hace menos asequible para grupos vulnerables. Por otro lado, después de un periodo de 10 años arrendando un departamento de LPHA, los arrendatarios tienen la oportunidad de comprar la vivienda, lo que significa que la vivienda deja de ser una vivienda social a largo plazo.

Las asociaciones de lucro limitado se benefician al no tener que pagar impuestos, a cambio de tener que reinvertir las ganancias en el sector de vivienda. Estas asociaciones se rigen por la Ley de Vivienda con Lucro Limitado, que incluye información sobre cómo fijar los valores de arriendo, fondos rotatorios, qué tipo de actividades pueden realizar, obligaciones en cuanto a la mantención, cómo se supervisa su actividad de manera anual, etc. Algunos de los principios establecidos en esta ley son:

1. Valor de la renta: se calcula en base a los costos del inmueble, de manera que el arriendo no puede ser más alto ni más bajo que los gastos que se tienen en la producción, financiamiento y administración del proyecto. Es por esto que el stock de vivienda de LPHAs generalmente es de mejor calidad y está mejor mantenido que el stock de arriendo de mercado.

3. Fondos rotatorios: Las acciones y ganancias de estas asociaciones deben ser reinvertidas, lo que se garantiza a través de una limitación al lucro y una obligación de reinvertir en construcción de viviendas. Además, sus acciones solo se pueden vender al mismo valor inicial de la inversión.

5. Actividades de negocio limitadas: Las actividades de negocios deben ser en torno a la construcción, mantención, y renovación de hogares. Otras áreas de negocios, como construcciones de locales comerciales o equipamientos comunitarios, están permitidos pero con menos protagonismo.

2. Lucro limitado: Los componentes que generan excedentes son una parte constitutiva de los precios que cubren los costos. Todas las ganancias deben ser reinvertidas en el sector de vivienda.

4. Restricciones de personal: LPHAs deben ser independientes de las empresas de construcción, para evitar acuerdos que no benefician a los clientes. Esto aplica principalmente a directores, administradores y otros representantes oficiales. Además, se fija un límite de sueldo para los trabajadores.

6. Requisitos de supervisión: Las asociaciones se supervisan anualmente por auditores independientes. Entre los temas a supervisar están el uso eficiente de recursos económicos, la administración de la organización, etc.

Fuente: [40], [41] y [42]

PLAN DE MANTENIMIENTO

El plan de mantenimiento es una herramienta importante para calcular y planificar los costos de mantenimiento en el mediano y largo plazo. El siguiente ejemplo explica los pasos que se consideran para la elaboración de un plan de mantenimiento por la Asociación de Vivienda Wonen Wateringen, en los Países Bajos.

1. Registro de los elementos que componen el edificio o complejo y determinación de la vida útil de cada uno. Se calcula el costo estimado de reemplazo de cada elemento en base a valores de mercado. El cálculo considera la inflación con el fin de acercarse a una estimación más certera para que los costos sean realmente absorbidos por el fondo de reserva.

3. La planificación del mantenimiento se desarrolla en un software especializado (IBIS MAIN) donde se ingresa información sobre los conjuntos, años de construcción, cantidad de viviendas, materiales de construcción utilizados, elementos constructivos y su vida útil, información sobre los contratos de arriendo, evaluación y ranking de la calidad de las viviendas (sistema de puntos).

2. Esta estimación permite definir el presupuesto anual que se debe considerar en caso de que se necesite reemplazar un componente o si se requiere alguna renovación mayor. Este monto se separa del fondo de reserva.

4. Con esta información, se calcula el costo total del mantenimiento preventivo para cada año, incluyendo un ajuste anual por inflación.

Fuente: [28]

ASOCIACIÓN DE VIVIENDA WONEN WATERINGEN, PAÍSES BAJOS

Asociación de vivienda creada en 1914 que posee y administra 2000 unidades de vivienda social en las localidades de Wateringen y Kwinstheul. Es considerada dentro de la categoría de asociación pequeña (menor a 6000 unidades).

1. Estructura organizacional

- Tres niveles de organización: Directorio, gestión y unidades operacionales
- Directorio supervisor: tiene 5 miembros que supervisan el rendimiento y dirección de la organización, aprueban las políticas, objetivos y plan estratégico. Evalúa el trabajo de la gerencia y el director.
- Gerencia y directorio: compuesto por el director y los gerentes de las tres unidades operacionales. El director debe velar por el cumplimiento de los objetivos y el desempeño de la organización. Monitorea las actividades de la organización y es responsable de implementar las medidas del directorio supervisor. Incluye también una unidad de comunicación.
- Unidades operacionales: finanzas (manejo cuentas, informes y entrega de cuantas anuales), mantenimiento (trabajo técnico incluyendo mantenimiento y reparaciones, preparación de planes de mantenimiento e inspección) y asuntos de residentes. Cada unidad es encabezada por un gerente. La unidad de asuntos de residentes (o servicio al cliente) es la principal conexión entre arrendatarios y la organización. Esta unidad recibe requerimientos de reparaciones, quejas, entrega información y evalúa el perfil de los futuros arrendatarios.

2. Estrategia

- Dentro de las políticas se considera un máximo de 80% del valor de arriendo máximo fijado por el gobierno como umbral para asignar arriendo a los grupos más vulnerables.
- Los principales objetivos de WW es posicionarse como una organización moderna y eficiente, alcanzar una base económica sólida, desarrollar una provisión de vivienda estratégica (considerando la expansión), optimizar la comunicación con los arrendatarios, y fortalecer la cooperación con actores externos.

Recursos financieros

- Tres principales fuentes de ingresos: arriendos, ventas y préstamos (para proyectos de expansión)
- Revisión y balance mensual por el contador
- Entrega de informes y auditorías para fiscalización externa

3. Recursos financieros

- Tres principales fuentes de ingresos: arriendos, ventas y préstamos (para proyectos de expansión)
- Revisión y balance mensual por el contador
- Entrega de informes y auditorías para fiscalización externa

4. Recursos humanos

- 22 trabajadores (17 jornada completa) para administrar aproximadamente 2000 unidades de vivienda.
- WW define un perfil de acuerdo con el cargo, pero habilidades centrales son relaciones con el cliente, gestión inmobiliaria y la habilidad de trabajar con otros actores.
- Se utilizan subcontratos para tareas mayores de mantenimiento y renovación.

5. Cultura

- La organización se guía por tres valores: comprometidos, confiables e innovadores.
- Comprometidos se refiere a la relación con los arrendatarios y su objetivo social.
- Confiables refiere a la transparencia e integridad de la organización.
- Innovadores se refiere a su disposición a adoptar nuevas formas de suplir las necesidades cambiantes del sector.

Fuente: [28] y [44]

ANCLOS, Francia y CFV, Países Bajos

Algunos países, debido a la complejidad que existe en la supervisión y fiscalización del arriendo asequible, han desarrollado entidades cuyo objetivo específico es controlar distintas aristas del proceso. En Francia, existe una agencia que supervisa a los distintos actores involucrados, mientras que en Países Bajos existe un fondo encargado de controlar únicamente los aspectos financieros de las Asociaciones de Vivienda.

ANCLOS (Agencia Nacional de Control de la Vivienda Social)

La Agencia Nacional de Control de la Vivienda Social (ANCLOS), surge a partir de la complejidad que suponía en Francia fiscalizar el sistema de vivienda en arriendo. Esta dificultad aparece principalmente debido a la cantidad de contrapartes y la multiplicidad de convenios que rigen a los organismos arrendadores.

Por esto, la Ley de Acceso a la Vivienda y el Urbanismo Renovado creó la Agencia Nacional de Control de la Vivienda Social, que es la encargada de fiscalizar, monitorear y evaluar a los actores del sector, incluyendo a los organismos arrendadores. “Los ámbitos de la evaluación son el funcionamiento interno de los organismos (gobernanza, organización y gestión), la gestión de cobros (cobros irregulares, aumentos de valores, etc.), la política social y de gestión del arriendo (proceso de atribución, trabajo en terreno, consejos de administración, información, vacancia y rotación, accesibilidad), la estrategia patrimonial (realización de diagnósticos técnicos, mantenimiento, ventas, gastos de gestión) y el ámbito financiero, contable y previsional” [31]. Si la fiscalización detecta problemas que luego no son solucionados, se establecen sanciones pecuniarias.

CFV (Central Housing Fund)

Por otro lado, en los Países bajos también existe una figura de monitoreo y supervisión, pero enfocada únicamente en el área financiera de las Asociaciones de Vivienda. Consiste en un fondo (Central Housing Fund, o CFV), que se utiliza para asegurar la viabilidad financiera de las Asociaciones en Países Bajos. El CFV es una agencia gubernamental independiente que monitorea y supervisa a las organizaciones en temas de gestión financiera e interviene para darle apoyo financiero a casos con problemas en esa área.

Esta forma de financiamiento funciona como una especie de fondo solidario, al cual todas las Asociaciones de Vivienda deben aportar, cuyo objetivo es garantizar la viabilidad de las Asociaciones ante cualquier problema o dificultad financiera.

Fuente: [31] y [28]

LEY NACIONAL DE VIVIENDA, ESPAÑA

Para solucionar la necesidad que existe por vivienda, se acaba de aprobar el anteproyecto de la Ley Nacional de Vivienda, que es primera norma que desarrolla el derecho constitucional a una vivienda digna y adecuada.

En términos generales, la ley ofrece instrumentos para aumentar la oferta de vivienda asequible, enfocándose principalmente en las familias que tienen más dificultades de acceso.

A pesar de que en España sigue predominando fuertemente la tenencia en propiedad de la vivienda, la demanda por vivienda de arriendo ha aumentado en los últimos años. Sin embargo, la oferta de vivienda en arriendo no ha sido capaz de satisfacer esta demanda. Actualmente, el stock de vivienda de arriendo accesible es bastante limitado en comparación con el stock total, lo que se puede deber a que históricamente ha habido un bajo nivel de gasto público dedicado a la protección social a través de la vivienda [27]. Para solucionar esta necesidad que existe por vivienda, se acaba de aprobar una Ley Nacional de Vivienda.

Esta nueva ley “supone un hito, ya que se trata de la primera norma que desarrolla el derecho constitucional a una vivienda digna y adecuada” [45]. En términos generales, la ley ofrece instrumentos para aumentar la oferta de vivienda asequible, enfocándose principalmente en las familias que tienen más dificultades de acceso.

Entre los principales ejes de la ley están: (1) establecer el derecho constitucional a una vivienda digna y adecuada e impulsar el desarrollo de nueva oferta asequible para todos. (2) Promover la vivienda protegida, garantizando una reserva de suelo para vivienda en alquiler asequible. (3) Colaborar con los propietarios de viviendas y declarar zonas de mercado residencial “tensionado”, para aplicar un plan de contención y bajada de los precios de arriendo. (4)

Ofrecer soluciones efectivas desde las administraciones públicas a aquellos hogares en situaciones de mayor vulnerabilidad. (5) Reforzar la labor del Estado en materia de vivienda y rehabilitación. (6) Y ofrecer garantía en la compra y arriendo de vivienda y mejorar la información sobre las políticas y programas existentes [45].

La Ley consiste en una serie de medidas que buscan por un lado promover la vivienda pública e incrementar la oferta, por otro lado, regular el mercado privado de arriendo para favorecer el acceso a la vivienda, y, por último, mejorar la gestión e información que existe en torno a los programas de vivienda. Algunos de los mecanismos propuestos en la Ley son:

Parque público de vivienda social

El parque público de vivienda social será considerado patrimonio, además de estar regulado, para evitar futuras ventas a privados. Además, establece la calificación indefinida de la vivienda protegida, garantizando siempre un periodo mínimo de treinta años.

Regulaciones al sector privado

Regula la declaración de zonas de mercado residencial tensionado, con objeto de aplicar medidas efectivas para favorecer el acceso a la vivienda, y delimita el concepto de “gran tenedor” (personas que sean propietarias de más de diez propiedades residenciales), y los deberes de información y colaboración que deben realizar en zonas de mercado tensionado.

Gestión de la vivienda asequible

Crea el Consejo Asesor de Vivienda, que será un órgano técnico y asesor del Estado, para la programación de las políticas de vivienda, en el cual participarán distintos representantes de diversos sectores relacionados con la vivienda.

Concepto de vivienda asequible incentivada

Introduce el concepto de vivienda asequible incentivada, concepto que se suma a la vivienda protegida como mecanismo efectivo para incrementar la oferta de vivienda a precios asequibles.

Arriendo protegido

Se impulsa la vivienda protegida de arriendo a un precio limitado, fijando que al menos un 50% del suelo reservado para vivienda protegida será de arriendo.

Información y transparencia

Busca reforzar la información disponible y la transparencia en las políticas públicas de vivienda, los programas y servicios para acceder a una vivienda.

Fuente: [27] y [45]

Provisión Pública, Administración Pública

MODELO A

Municipalidad provee edificios de vivienda cuya administración es desarrollada por una corporación municipal. Municipalidad actúa como Entidad Patrocinante y delega la administración en una corporación municipal (que eventualmente podría estar involucrada en la provisión también). La corporación trabaja de manera coordinada y en colaboración con la Municipalidad, haciendo uso de las redes municipales y programas para facilitar la administración.

Estado: experiencia Piloto

Ejemplo: Municipalidad de Recoleta



MODELO B

Unidades de vivienda de propiedad SERVIU dispuestas para arriendo protegido. Las unidades son administradas por corporaciones municipales. La corporación trabaja de manera coordinada y en colaboración con la Municipalidad, haciendo uso de las redes municipales y programas para facilitar la administración.

Estado: modelo inexistente



Provisión Pública, Administración Privada

MODELO C

Organización privada sin fines de lucro enfocada exclusivamente en la administración de edificios de arriendo asequible de propiedad pública (SERVIU) sujetos a concesión (30 años). La organización puede o no estar involucrada en el desarrollo del proyecto (construcción o rehabilitación).

Estado: experiencia piloto

Ejemplo: Proyecto Baquedano mediante glosa 3i, edificio Patagüal u otros edificios SERVIU disponibles para arriendo.



MODELO D

Organización privada s/fines de lucro enfocada en la administración de edificios o unidades de arriendo asequible de propiedad municipal. Las viviendas son desarrolladas o adquiridas por la municipalidad como entidad patrocinante y se entregan a una organización sin fines de lucro para su administración. Acuerdos para que la organización administradora haga uso de las redes municipales en la gestión del conjunto si lo requiere.

Estado: modelo inexistente



Provisión Privada, Administración Privada

MODELO E

Organización privada sin fines de lucro dedicada exclusivamente a la provisión y administración de edificios de arriendo asequible. La organización está a cargo del desarrollo y construcción de la vivienda (directo o subcontratos) para luego administrarlos. El modelo requiere de una institucionalidad de Asociaciones de Arriendo Asequible con las atribuciones para esta labor.

Estado: modelo inexistente



MODELO F

Organización privada sin fines de lucro dedicada exclusivamente a la provisión y administración de unidades de arriendo asequible. La organización está a cargo de la generación de oferta mediante la adquisición de unidades para luego administrarlas.

Estado: experiencia piloto

Ejemplo: INVICA y CONAVICOOP (cooperativa)



MODELO G

Organización privada c/fines lucro que construye y administra inmuebles, destinando un porcentaje de unidades en sus edificios para arriendo asequible como parte de su estrategia de responsabilidad social empresarial. Puede incluir mediación o colaboración con OSFL para una mejor gestión comunitaria y calce entre oferta y demanda (si se usa el DS52).

Estado: experiencia piloto con mediación OSFL

Ejemplo: Fundación Alcanzable y mediación con empresas multifamilies.



NOMENCLATURA



Gobierno Central



Municipalidad



Corporación municipal



Organización sin fines de lucro



Organización con fines de lucro



Viviendas colectivas



Unidades dispersas

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

BIBLIOGRAFÍA

- [1] L. M. Vergara, V. Gruis, and K. van der Flier, "Understanding housing management by low-income homeowners: Technical, organisational and sociocultural challenges in chilean condominium housing," *Buildings*, vol. 9, no. 3, 2019, doi: 10.3390/buildings9030065.
- [2] J. Woetzel, S. Ram, J. Mischke, N. Garemo, and S. Sankhe, "A blueprint for Addressing the Global Affordable Housing Challenge," McKinsey Global Institute. Issue October, 2014.
- [3] M. Aalbers, *The Financialization of Housing*. 2016. [Online]. Available: www.routledge.com/series/SE0432
- [4] R. Rolnik, *Urban warfare: Housing under the empire of finance*. Verso Books, 2019.
- [5] M. E. A. Haffner and H. J. F. M. Boumeester, "The affordability of housing in the Netherlands: An increasing income gap between renting and owning?," *Hous Stud*, vol. 25, no. 6, pp. 799–820, Nov. 2010, doi: 10.1080/02673037.2010.511472.
- [6] S. L. Brysch and D. Czischke, "Affordability through design: the role of building costs in collaborative housing," *Hous Stud*, 2021, doi: 10.1080/02673037.2021.2009778.
- [7] M. Haffner and K. Heylen, "User costs and housing expenses. towards a more comprehensive approach to affordability," *Hous Stud*, vol. 26, no. 4, pp. 593–614, Jun. 2011, doi: 10.1080/02673037.2011.559754.
- [8] A. Rodríguez and A. Sugranyes, "El problema de vivienda de los" con techo"," *Eure (Santiago)*, vol. 30, no. 91, pp. 53–65, 2004.
- [9] Déficit Cero and Centro de Políticas Públicas UC, "DÉFICIT HABITACIONAL: ¿CUÁNTAS FAMILIAS NECESITAN UNA VIVIENDA Y EN QUÉ TERRITORIOS?," 2022.
- [10] J. Urrutia, P. Jiron, and A. Lagos, "¿ Allegamiento o Co-residencia," *Revista CA. Ciudad y Arquitectura* (152), 2016.
- [11] F. Vergara and M. Reyes, "El acceso a la vivienda y la política habitacional en Chile," *Revista CIS*, no. 26, pp. 7–11, 2019.
- [12] M. Bonhomme, "Racism in multicultural neighbourhoods in Chile: Housing precarity and coexistence in a migratory context," *Bitacora Urbano Territorial*, vol. 31, no. 1, pp. 167–181, Jan. 2021, doi: 10.15446/BITACORA.V31N1.88180.
- [13] F. Bogolasky, R. López, and P. Mora, "Crisis de acceso a la vivienda y mecanismos de promoción del arriendo en Chile: tendencias y desafíos para la consolidación de una Política de Arriendo," *Revista Trab Soc (Santiago)*, no. 95, pp. 129–137, 2021, doi: 10.7764/rts.95.5.
- [14] F. Link, F. Valenzuela, and A. Marín-Toro, "Diagnóstico y propuestas para un sistema integral de vivienda en arriendo con interés social," *Temas de la Agenda Pública*, Centro de Políticas Públicas UC, vol. 14, no. 114, pp. 1–18, 2019.
- [15] L. Fuentes, J. Ruiz-Tagle, and F. Valenzuela, "Vivienda Asequible: Aprendizajes desde Barcelona y Londres," 2020.
- [16] MINVU, "Plan de Emergencia Habitacional, 2022-2025," 2022.
- [17] Reglamento del Programa de Subsidio de Arriendo de Vivienda D.S. N° 52, (V. y U.), de 2013.
- [18] Centro de Políticas Públicas UC, "ESTUDIO COMPARADO DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES PARA ARRIENDO," Santiago, 2018.
- [19] Ministerio de Desarrollo Social, "Manual metodológico Vivienda con Apoyo para personas en situación de calle. Oficina Nacional de Calle, Subsecretaría de Servicios Sociales.," 2021.

- [20] Ministerio de Desarrollo Social, "Programa Vivienda Primero para personas en situación de calle," 2019.
- [21] MINVU, Plan de Intervención de Asentamientos Precarios. 2022.
- [22] "Resolución 12432 EXENTA," 2017. Accessed: Dec. 14, 2022. [Online]. Available: <https://bcn.cl/2fkog>
- [23] J. Calderón and P. Hepp, "Modelos de arriendo en viviendas estatales," *Revista CIS*, no. 26, pp. 35–53, 2019.
- [24] D. Czychke, "Social Housing Organisations in England and The Netherlands: Between the State, Market and Community," Doctoral thesis, Delft University of Technology, Delft, Países Bajos, 2014.
- [25] R. M. Walker, "The Changing Management of Social Housing: The Impact of Externalisation and Managerialisation," *Hous Stud*, vol. 15, no. 2, pp. 281–299, Mar. 2000, doi: 10.1080/02673030082397.
- [26] H. Priemus, F. Dieleman, and D. Clapham, "CURRENT DEVELOPMENTS IN SOCIAL HOUSING MANAGEMENT," 1999.
- [27] Housing Europe, "The state of housing in Europe 2021," 2021. doi: 10.1787/9789264298880-4-en.
- [28] S. Aziabah, "Better public housing management in Ghana An approach to improve maintenance and housing quality," 2018. doi: 10.7480/abe.2018.7.
- [29] A. Pittini and H. Europe, "Housing Europe Review 2012: The nuts and bolts of European social housing systems," 2011. [Online]. Available: <https://www.researchgate.net/publication/236144096>
- [30] A. Moreno Monroy, J. Gars, T. Matsumoto, J. Crook, R. Ahrend, and A. Schumann, "Housing policies for sustainable and inclusive cities: How national governments can deliver affordable housing and compact urban development," 2020.
- [31] Centro de Políticas Públicas UC, "ESTUDIO COMPARADO DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES PARA ARRIENDO'- Revisión casos internacionales," 2018.
- [32] A. Pittini and G. Kössl, "COST-BASED SOCIAL RENTAL HOUSING IN EUROPE A HOUSING EUROPE STUDY FOR THE HOUSING AGENCY, IRELAND: IN PARTNERSHIP WITH: THIS REPORT WAS PREPARED BY," 2021. [Online]. Available: www.housingeurope.eu
- [33] CECODHAS, "The place of social housing in integrated urban policies," 2009.
- [34] V. Milligan, G. van Bortel, V. Gruis, J. Nieuwenhuijzen, and B. Pluijmers, "Affordable housing governance and finance: innovation, partnerships and comparative perspectives," vol. 34, no. 4, 2019. doi: 10.1007/s10901-019-09710-x.
- [35] MINVU, Resolución Exenta 855. 2022.
- [36] AEDES, "Dutch Social Housing in a Nuthell examples of social innovation for people and communities," 2017.
- [37] F. Elsinga, Marja; Wassenberg, "10 . Social Housing in the Netherlands," in *Social Housing in Europe*, 2007.
- [38] J. Hoekstra, "Social housing in the Netherlands: The development of the Dutch social housing model," no. June, 2013, [Online]. Available: <http://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai%3Atudelft.nl%3Auuid%3A049295ca-e209-4359-ba56-3d275edb22ff>
- [39] N. Nieboer and V. Gruis, "The continued retreat of non-profit housing providers in the Netherlands," *Journal of Housing and the Built Environment*, vol. 31, no. 2, pp. 277–295, 2016, doi: 10.1007/s10901-015-9458-1.

[40] G. Koessler, "The system of limited-profit housing in Austria: cost-rents, revolving funds, and economic impacts," 2022.

[41] W. Förster, "Social Housing Policies in Vienna, Austria: A Contribution to Social Cohesion'," 2013.

[42] A. Mundt, "Privileged but challenged: The state of social housing in Austria in 2018," *Critical Housing Analysis*, vol. 5, no. 1, pp. 12–25, 2018, doi: 10.13060/23362839.2018.5.1.408.

[43] D. Czischke "Managing Social Rental Housing in the EU:A Comparative Study, *International Journal of Housing Policy*", 9:2, 121-151, 2009

[44] Wonen Wateringen "Wonen Wateringen" Sitio web oficial. Consultado el 1 de diciembre de 2022. <https://www.wonenwateringen.nl/>

[45] La Moncloa "La Moncloa". Sitio web oficial del gobierno de España. Consultado el 1 de diciembre de 2022. <https://www.lamoncloa.gob.es>

[46] "OECD Statistics". Sitio web de la OECD. Consultado el 1 de diciembre de 2022. <https://stats.oecd.org/>

