

The image features a vibrant, abstract graphic design composed of various geometric shapes and icons. At the top left, there is a yellow square containing a black 'X' icon. Below it, a blue structure with vertical lines resembles a stylized building or staircase. To the right, a large, light blue circular shape with white dashed lines is partially visible. The central text is set against a light blue background, with the main title in a purple box. Below the title, a green text block provides context. The bottom half of the image is a complex collage of shapes, including a yellow figure with glasses, a green figure, a yellow figure with a musical note, a black 'X' icon, a grid window, and various colored blocks and lines, creating a sense of architectural complexity and human presence.

Resumen Ejecutivo

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

I. Introducción

El modelo de tenencia en propiedad como forma predominante de acceso a la vivienda ha demostrado no ser sostenible en el tiempo y no responder con la velocidad deseada ante 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 [1]. A las particularidades locales del contexto chileno, se suman fenómenos económicos globales que afectan directamente el acceso a la vivienda no sólo a grupos vulnerables sino también de clase media.

Es en este contexto, que se hace necesaria la diversificación de los modelos de provisión, incorporando modelos de arriendo asequible. Este informe pretende contribuir en esa área, caracterizando la experiencia local y proporcionando un panorama internacional sobre modelos de administración de vivienda social y asequible, para finalizar con lineamientos que contribuyan el desarrollo de modelos de administración de arriendo asequible en Chile.

II. La vivienda 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 [2], que permita modelos sostenibles en el tiempo.

La vivienda de arriendo asequible permite el acceso a una vivienda mediante el pago de un canon de arriendo adecuado a las condiciones y necesidades económicas de un grupo familiar. Se dirige principalmente a grupos vulnerables de sectores medios y bajos, compatibilizando su condición socioeconómica con un gasto en arriendo que no supera el 30% del ingreso familiar (2) de modo que permita solventar otras necesidades básicas de manera sostenible. Su provisión, según la experiencia internacional, está a cargo principalmente por organismos del tercer sector que varían desde organizaciones sin fines de lucro, asociaciones de empleados, hasta empresas con fines sociales de lucro limitado, así como por municipalidades. La producción pública y privada de vivienda de arriendo asequible es un fenómeno global, emergente aún en nuestro país.

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 [2], [3]. 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.

Sin perjuicio de lo anterior, actualmente, en nuestro país existen tres principales mecanismos implementados para abordar el **arriendo desde la demanda**, entendiéndose como tal, una ayuda monetaria para cubrir bajo condiciones limitadas, un canon de arriendo, estos son:

- Subsidio para Residentes de Campamentos (MINVU-2011)
- Subsidio de Arriendo DS.52. (MINVU-2013)
- Programa vivienda con Apoyo. (MDSF-2019)

No obstante, desde el 2017, los subsidios a la demanda se complementan con iniciativas destinadas a la generación de oferta de arriendo asequible, a través de una glosa¹ incluida en la Ley de Presupuesto que permite el cambio de destino de los recursos allí identificados. En la práctica, la glosa presupuestaria, al tener carácter de ley, permite utilizar recursos asignados al subsidio del Fondo Solidario de Elección de Vivienda DS.49, para construir viviendas para el arriendo. A continuación, se presenta una síntesis de estos principales mecanismos:

Línea de tiempo con los mecanismos para abordar la demanda y la oferta del arriendo asequible en Chile



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

Fuente: Elaboración propia en base a [4] y entrevistas

1 La glosa lleva en número 3j del año 2022y se encuentra en el subtítulo 33 – transferencia a terceros de la partida MINVU. El cambio de destino dice relación con que el DS.49 se utiliza para la entrega de vivienda en propiedad a los segmentos más vulnerables.

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 [5].

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. Estas y otras temáticas que han sido levantadas pueden contribuir a una mejor definición del contenido y costos de planes de administración para próximos llamados.

El Plan de Emergencia Habitacional 2022-2025 continúa en esta línea, posicionando la diversidad de modelos de tenencia dentro de sus objetivos, y el arriendo protegido como un pilar relevante. Es importante, por lo tanto, profundizar en los procesos de gestión que acompañarán 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. Municipalidades y organizaciones privadas con o sin fines de lucro serán las responsables de administrar estos conjuntos, y por lo tanto, requieren de las herramientas necesarias para su adecuada gestión.

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” [6].

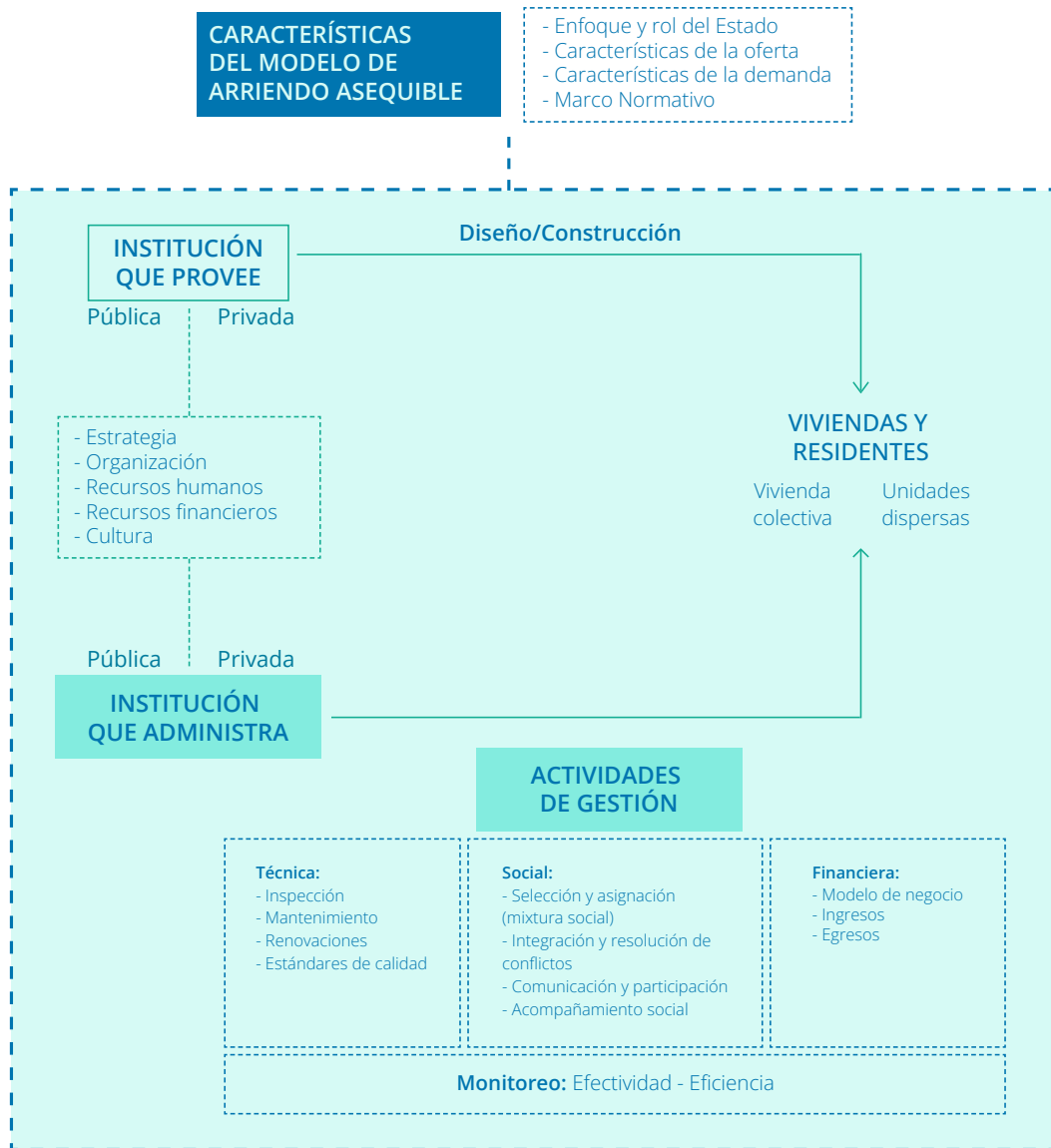
III. Los modelos de administración de vivienda de arriendo asequible: identificación de variables desde la experiencia internacional

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 [7]. 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” [8]. El objetivo final es asegurar el correcto funcionamiento del edificio y el goce de éste por parte de sus residentes [9].

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 [10]. 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, articulando la información presentada, un modelo de administración de vivienda social/asequible está determinado por tres componentes principales:



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

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. A partir de estas, se sintetizaron en el cuadro siguiente, los principales puntos identificados en la experiencia internacional que son relevantes para la formulación de modelos de administración de arriendo social/asequible:

MODELO DE ARRIENDO ASEQUIBLE	ENFOQUE Y ROL DEL ESTADO	CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA		
		PROVISIÓN Y ADMINISTRACIÓN	MECANISMOS	CARACTERÍSTICAS DEL STOCK
PAÍSES BAJOS	<p>Enfoque: Universal, tendiendo a transitar hacia uno más focalizado.</p> <p>Rol del Estado: Rol regulador y fiscalizador.</p>	<p>Provisión: Privada, sin fines de lucro (Asociaciones de vivienda).</p> <p>Administración: Asociaciones privadas sin fines de lucro (Asociaciones de vivienda).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>% viviendas asequibles del total: 29,1% (2.294.219) año 2021 (Housing Europe).</p> <p>Calidad del stock: Las viviendas son de alta calidad, y no muy distintas de las viviendas en el entorno.</p>
ESTADOS UNIDOS	<p>Enfoque: Focalizado, a hogares que presentan dificultades para cubrir el arriendo a valores de mercado.</p> <p>Rol del Estado: Rol de financiamiento y regulación, focalizado en subsidiar e incentivar a privados.</p>	<p>Provisión: Públicos y privados sin y con fines de lucro, predominan los privados en la generación de viviendas.</p> <p>Administración: Pública sin fines de lucro (Autoridades públicas de vivienda).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>% viviendas asequibles del total: 3,6% (2019), en que casi la mitad corresponde a subsidios a la demanda.</p> <p>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.</p>
FRANCIA	<p>Enfoque: Universal, tanto para la provisión de vivienda como para otorgar subsidios.</p> <p>Rol del Estado: Garantizar el cumplimiento de las normas de asignación de las viviendas en arriendo.</p>	<p>Provisión: Públicos y privados sin fines de lucro (Confederación de proveedores).</p> <p>Administración: Públicos y privados sin fines de lucro (Administradores sociales).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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). 	<p>% viviendas asequibles del total: 16%, que corresponden a 4 programas con distintas poblaciones objetivo.</p> <p>Calidad del stock: Principalmente departamentos ubicados en la periferia, con mal acceso a servicios y segregación social y racial.</p>
REINO UNIDO	<p>Enfoque: Enfoque universal (oferta) transitando a un enfoque focalizado (apoyo a la demanda).</p> <p>Rol del Estado: Encargado de desarrollar políticas públicas y del financiamiento.</p>	<p>Provisión: Públicos y privados sin fines de lucro (Asociaciones de Vivienda y Gobiernos Locales), priman los privados en la generación de viviendas nuevas.</p> <p>Administración: Públicos y privados sin fines de lucro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>% viviendas asequibles del total: 17%, tanto viviendas municipales como privadas con arriendo controlado.</p> <p>Calidad del stock: La calidad mejoró sustantivamente, a través de la transferencia de fondos del gobierno central para su renovación.</p>
AUSTRALIA	<p>Enfoque: Enfoque principalmente focalizado.</p> <p>Rol del Estado: Provisión de servicios y programas para todos los Estados.</p>	<p>Provisión: Principalmente públicos (Autoridad Local y Autoridad de Vivienda), pero la provisión de privados está aumentando (Org. de Vivienda Comunitaria).</p> <p>Administración: Públicos y privados (Asociaciones de Vivienda Comunitaria).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>% viviendas asequibles del total: 4,7% del stock total de vivienda, y 14% del total de vivienda en arriendo.</p> <p>Calidad del stock: Consiste principalmente en viviendas aisladas o semi aisladas, lo que contrasta con los otros países, en que son dptos.</p>

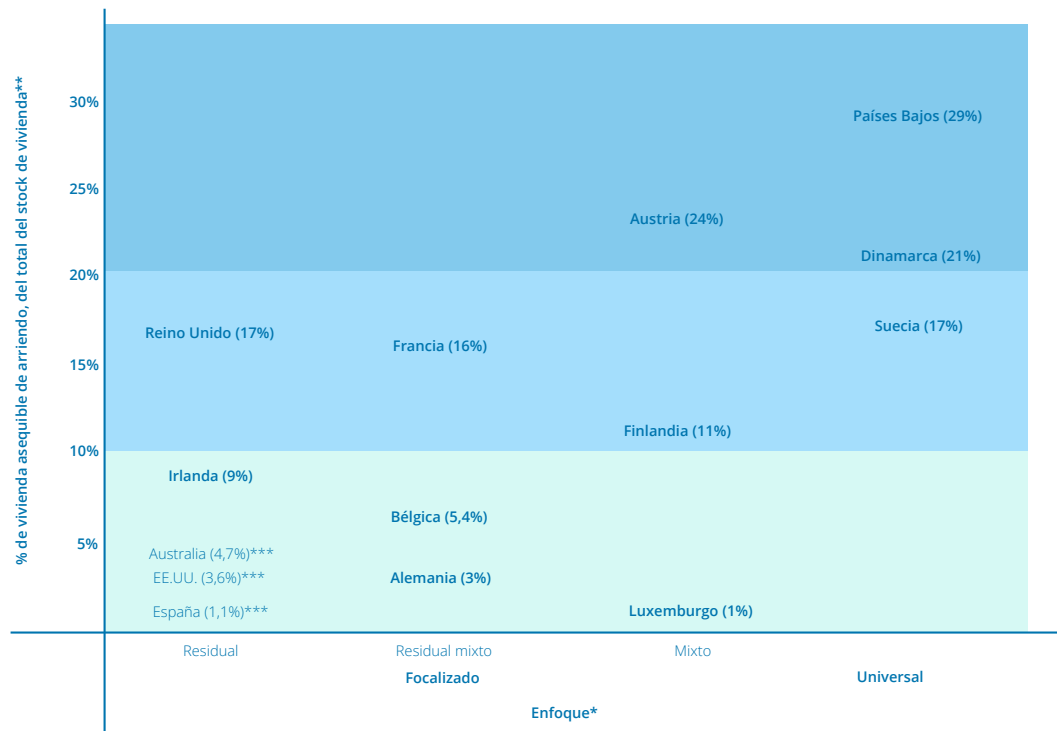
MODELO DE ARRIENDO ASEQUIBLE	CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA		MARCO NORMATIVO
	CÁLCULO DEL ARRIENDO	CRITERIOS DE ASIGNACIÓN	
PAÍSES BAJOS	En base a los promedios nacionales, fijando un porcentaje máximo de los precios de arriendo, según los atributos de la vivienda.	80% grupos de más bajos ingresos, 10% 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 esta 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.

Tabla comparada de experiencias internacionales
Fuente: Elaboración propia en base a [11] y actualizada por los autores

De cuadro anterior, es también posible extraer los siguientes aprendizajes del panorama internacional y las principales tendencias, las que se resumen en:

(1) El Panorama global marcado por el déficit de viviendas, avanza hacia la residualización y la subsidiaridad, 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. 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; **(2) La importancia de mantener la diversidad social en enfoques focalizados o residuales**: Una de las fortalezas de enfoques universalistas, que considera a la totalidad de la población como potencial beneficiario de la ayuda de Estado, es la generación de mixtura social. Por el contrario, enfoques residuales, enfocados solo en los más vulnerables, 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. **(3) El rol fiscalizador del Estado**, para asegurar asequibilidad y estándares adecuados apoyado por agencias especializadas de fiscalización. **(4) Los gobiernos locales**, como principales articuladores de la oferta y la demanda. **(5) La 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. **(6) Los mecanismos de financiamiento mixto a la oferta y la demanda**, combinando subsidios a la demanda con incentivos a la generación de oferta **(7) Los diversos mecanismos para el cálculo de arriendo**: en base a ingresos, mercado, atributos o costos. **(8) La renovación bajo estándares de eficiencia energética**, como estrategia común en la Unión Europea, asunto necesario de asumir en un contexto de crisis climática.

La figura siguiente muestra la relación entre el porcentaje de stock de vivienda asequible y su enfoque en los países analizados:



* 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.

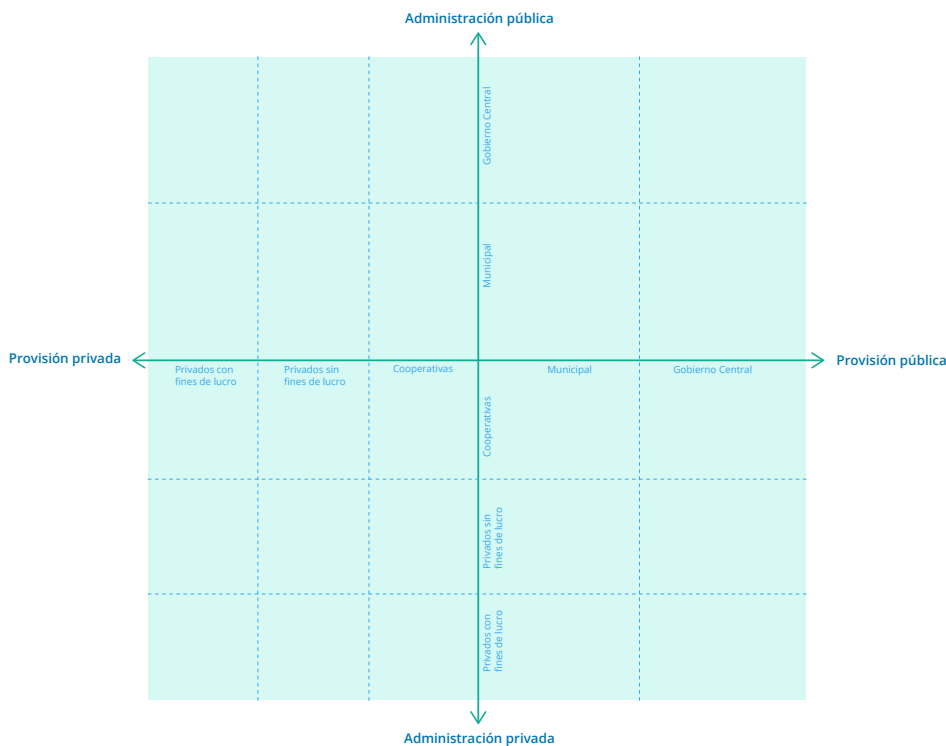
Porcentaje de stock y enfoque
Fuente: Elaboración propia en base a [12], [9], [11] y [13]

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 es esencial para una gestión efectiva.

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 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:



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

Provisión pública, administración pública

En este modelo, tanto la provisión como la administración recaen en agencias del gobierno central/regional o municipales. 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, 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 ingresos 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 [14].

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 las 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.

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 [14] 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.

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. 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 [14].

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.

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 [11]. 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 expertise para abordar los desafíos sociales de la comunidad de arrendatarios, y capacidad de levantar fondos públicos y privados para su financiamiento.

En síntesis, las características de la institución que administra se definen en la siguiente tabla:

Elementos	Definición	Características
Estrategia	Planes para abordar los cambios en relación a los residentes y la gestión	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad financiera - Administración de las finanzas - Monitoreo interno
Estructura organizacional	Organización interna y división de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>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.</p> <p>Planta</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p>Subcontratos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para labores específicas sociales o de mayor envergadura (renovaciones, reparaciones mayores)
Cultura	Valores que guían la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Reflejo de los valores en el comportamiento de los trabajadores y la forma en que se toman las decisiones

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

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. Las dimensiones se explican en la siguiente tabla. Se destacan los siguientes aprendizajes: **(1) la mirada multidimensional al problema de la administración: gestión técnica, financiera y social, (2) la relevancia del mantenimiento como principal actividad y el plan de mantenimiento como instrumento, (3) la implementación de sistemas de apoyos para la resolución de conflictos, (4) el fortalecimiento de la participación y canales de comunicación con arrendatarios, (5) la selección y prioridad hacia grupos de mayor vulnerabilidad, manteniendo mixtura social y diversidad.**

Gestión	Elementos	Descripción
Gestión técnica <i>Actividades relacionadas con la calidad física del edificio</i>	Inspección	<ul style="list-style-type: none"> - Inspección entre arrendatarios - Inspecciones periódicas (anuales)
	Mantenimiento	<p>Se identifican tres tipos de mantenimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>Un elemento importante clave para un mantenimiento efectivo es el plan de mantenimiento. Este consiste en desarrollar una hoja de ruta que permita visualizar los costos en el corto, mediano y largo plazo (ver BOX).</p>
	Renovaciones	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Estándares de la vivienda, conjunto y barrios siguen los lineamientos estipulados en ordenanzas y regulaciones nacionales o locales.

Gestión	Elementos	Descripción
Gestión social <i>Servicios que apuntan a la relación con los futuros y actuales residentes</i>	Selección y asignación de viviendas	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 financiera <i>Actividades para movilizar y generar recursos</i>	Composición de los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento rutinario, cíclico y preventivo. - Remuneraciones al personal de administración y equipos asociados - Subcontratos - Programas sociales
Monitoreo y evaluación de la gestión	Efectividad	<p>Evaluación si la organización cumplió los objetivos establecidos para su rol y sus propios objetivos. Algunos indicadores de efectividad son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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	<p>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.</p>

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

IV. Modelos de administración de arriendo asequible en Chile.

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 la construcción de una política pública específica para el arriendo asequible, para esto se resumen los siguientes puntos para su consideración:

•Se sugiere **priorizar modelos de provisión y administración pública y privada sin fines de lucro.**

•Se sugiere mantener **diversidad en las características de los administradores de vivienda.**

•**Potenciar el rol de las municipalidades como proveedores y articuladores entre la oferta y la demanda.**

•**El fortalecimiento de la participación de privados requiere institucionalizar la figura de Asociaciones de Arriendo Asequible**, considerando:

- i. Modelo de negocios sostenible, independientemente si recibe apoyos públicos en sus inicios.
- ii. Criterios de 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.

•**Se identifican cuatro elementos clave para la construcción de modelos de administración:**

- i. La relación entre administrador y proveedor, y la naturaleza de ambas organizaciones.
- ii. El mantenimiento (rutinario, estratégico y cíclico), ya que representa los principales egresos de la operación.
- iii. La **selección y distribución de los hogares** depende de un balance entre incorporación de hogares vulnerables y una mixtura social para promover la integración social y fortalecer la viabilidad del modelo de negocios.
- iv. Un modelo financiero que permita la reinversión en el activo a través del tiempo.

•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).

Para la elaboración de un modelo se definieron escenarios de administración y provisión, los cuales se muestran en la tabla a continuación, para posteriormente seleccionar y profundizar en los detalles que permitan una aproximación racional de su evaluación a modo de referencia para futuros proyectos. Los modelos elegidos se relacionan directamente con la experiencia chilena actualmente en desarrollo.

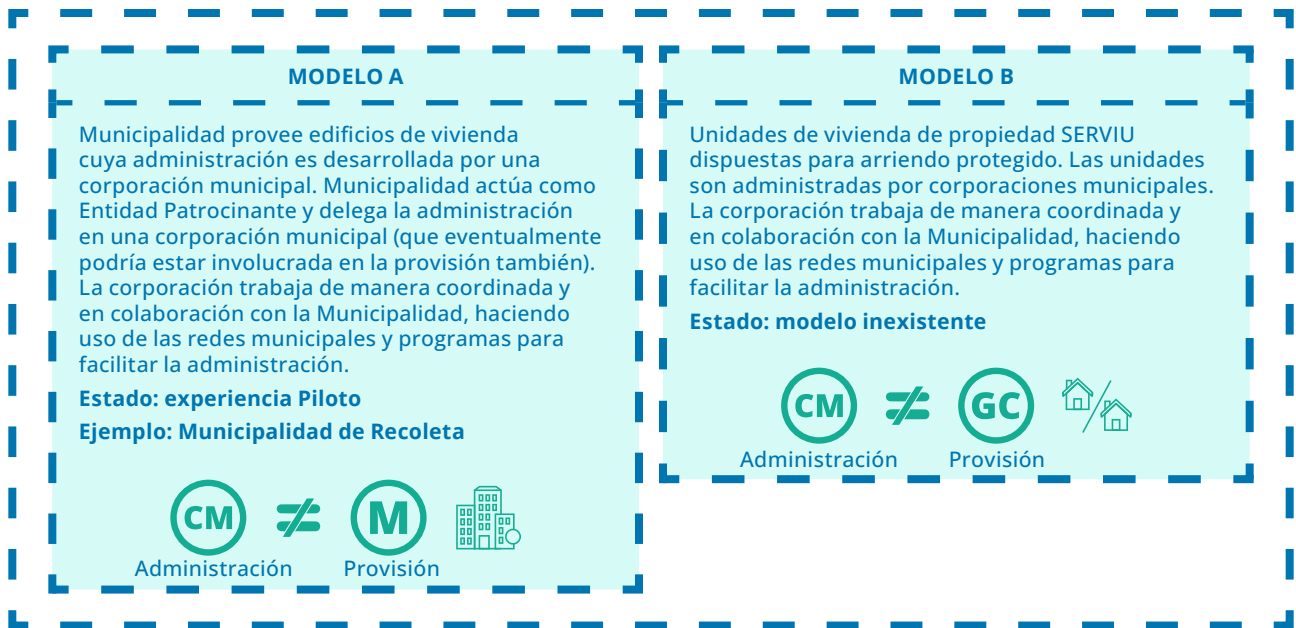
Los modelos se agrupan en tres tipos: Provisión pública, administración pública (modelos A, y B), Provisión pública, administración privada (modelos C y D), Provisión privada, administración privada (modelos E, F y G).

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					

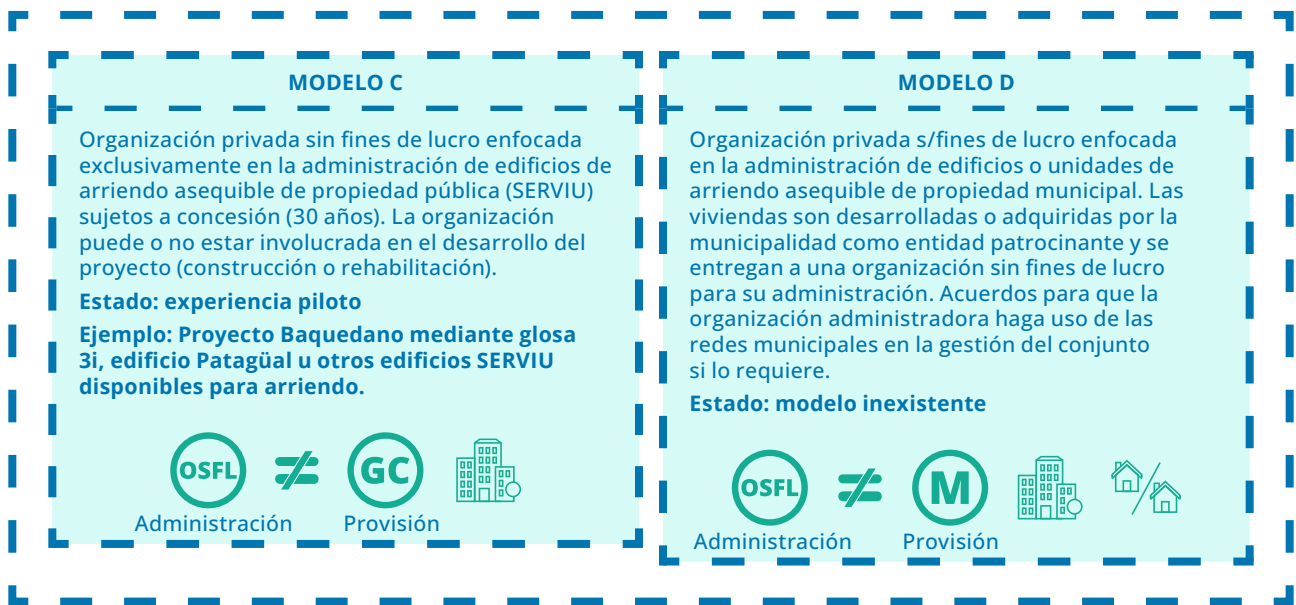
MODELOS/ ESCENARIOS	¿Quién provee?				Características del stock	
	Municipalidad	Gobierno central	Privado sin fines de lucro	Privado con fines de lucro	Viviendas colectivas	Unidades dispersas
MODELO A						
MODELO B						
MODELO C						
MODELO D						
MODELO E						
MODELO F						
MODELO G						

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

Provisión Pública, Administración Pública



Provisión Pública, Administración Privada



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 multifamiliares.



NOMENCLATURA



Gobierno Central



Municipalidad



Corporación municipal



Organización sin fines de lucro



Organización con fines de lucro

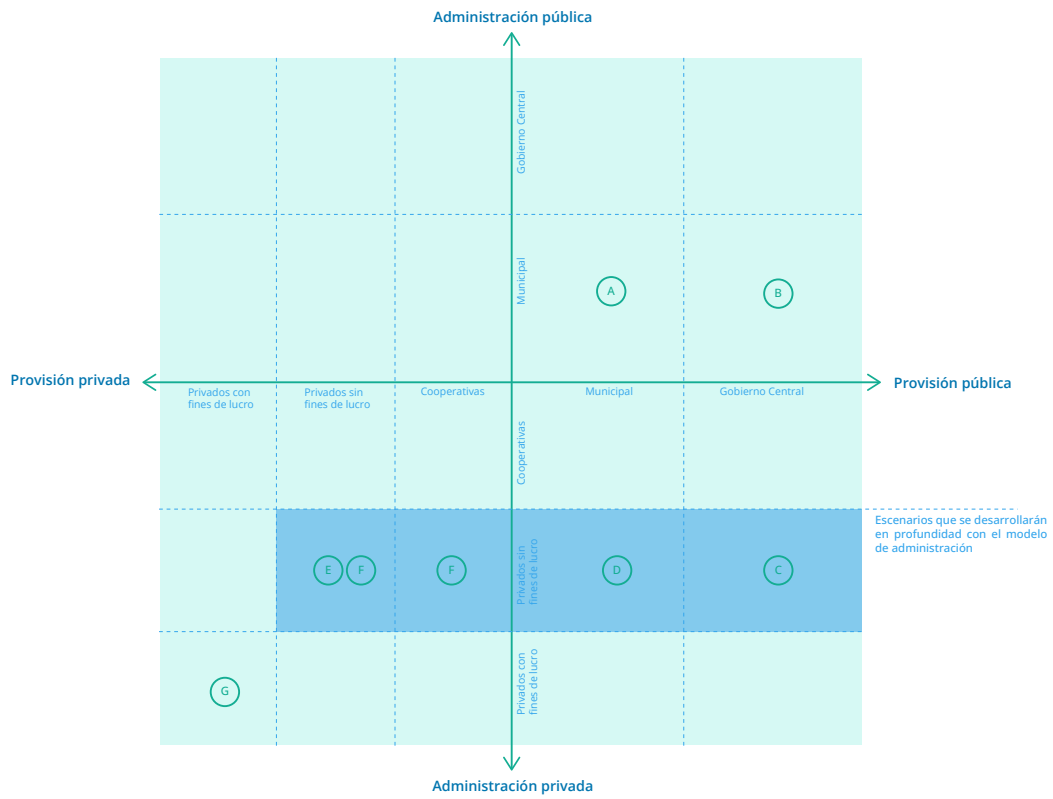


Viviendas colectivas



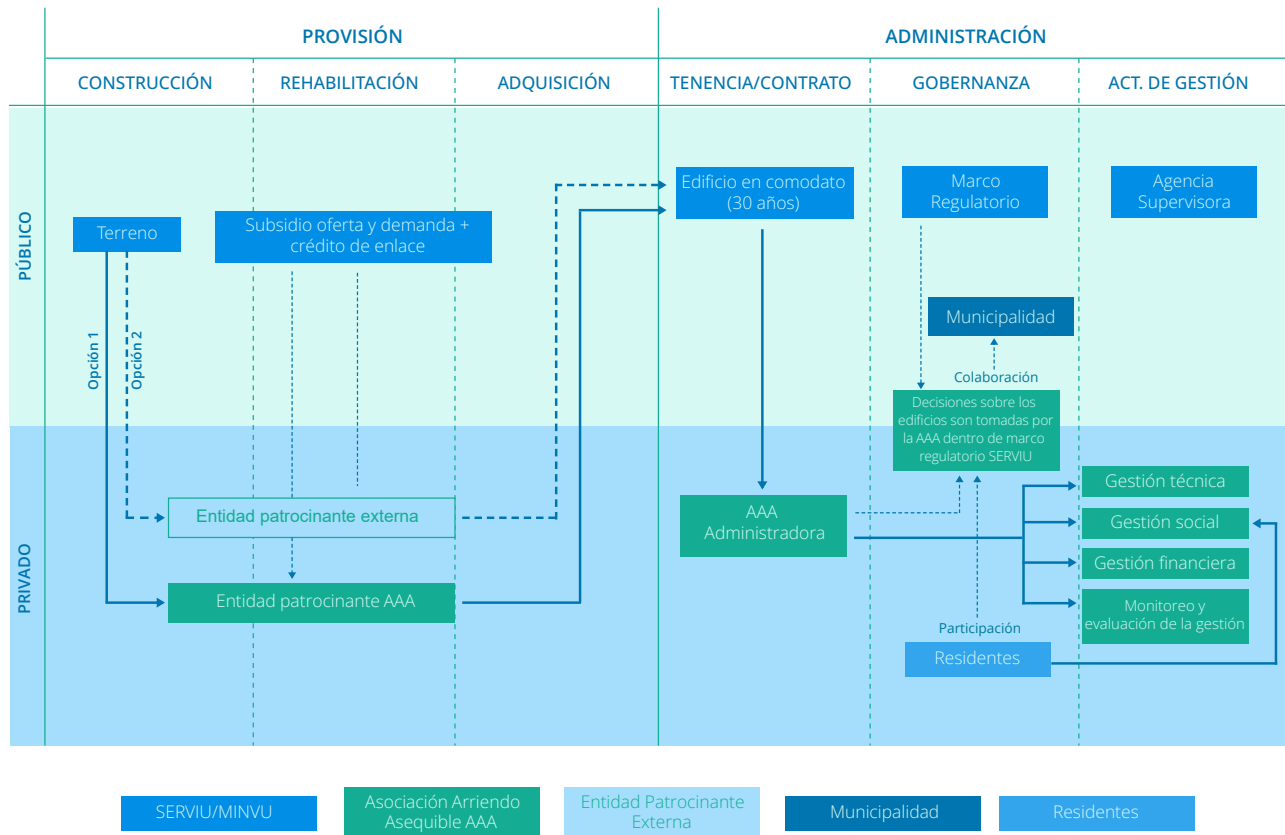
Unidades dispersas

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas



Escenarios existentes y posibles en Chile
Fuente: Elaboración propia

A modo de ejemplo y para la evaluación posterior se muestra el diagrama de flujo del modelo C: Modelo público de administración PSFL de en comodato de arriendo asequible colectivo:



Fuente: Elaboración propia

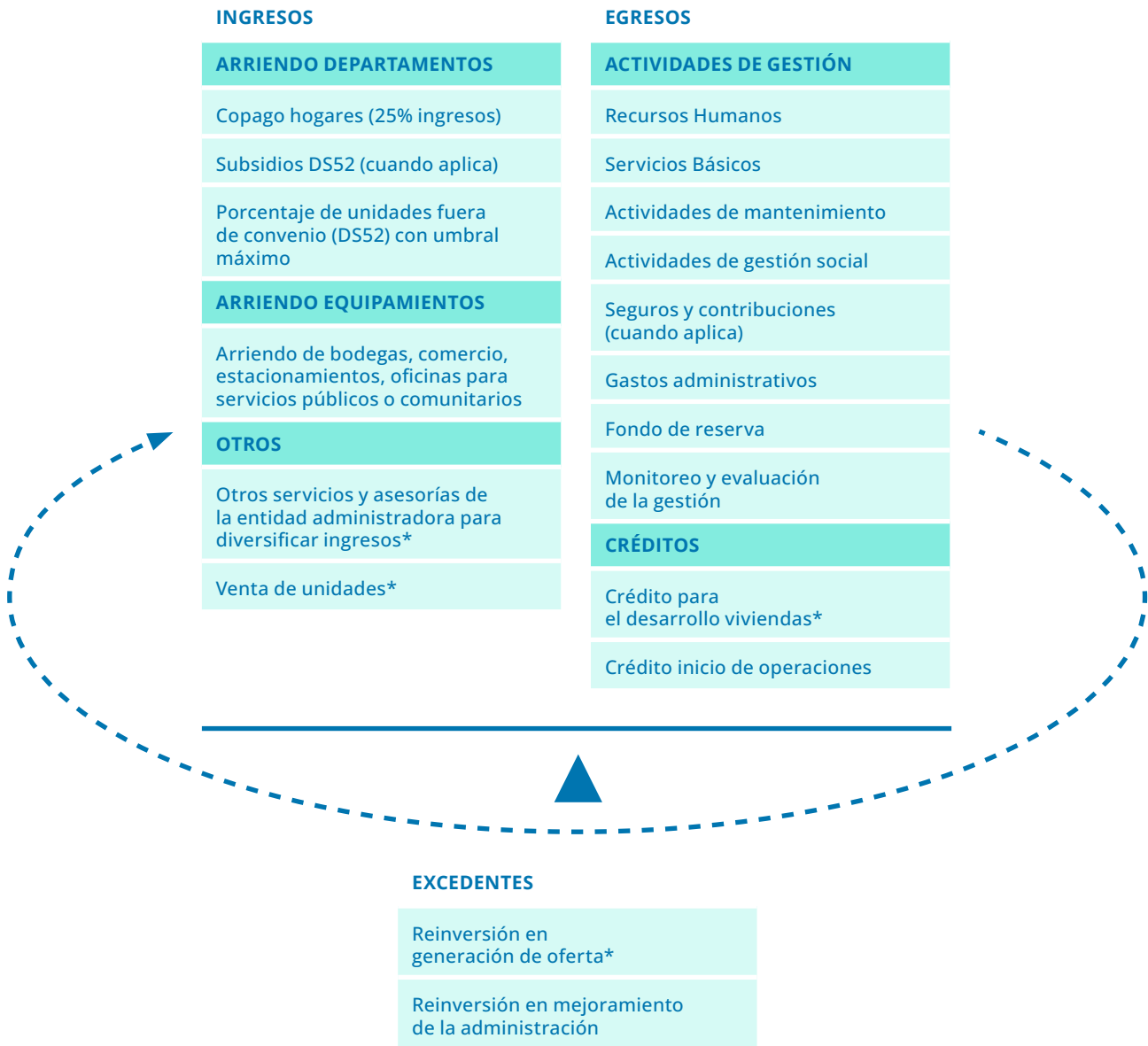
V. Evaluación del modelo C: Modelo público de administración PSFL de en comodato de arriendo asequible colectivo.

Se construye un modelo para un edificio público cuya administración se entrega en comodato a una organización sin fines de lucro. El modelo toma todas las consideraciones expuestas en el presente documento para detallar y elaborar un flujo de caja que considere las partidas y sus costos asociados a la operación bajo este modelo.

Los supuestos iniciales y condiciones de borde son:

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.

El flujo de caja se construye bajo la siguiente estructura:



A. Ingresos

A.1) Para el cálculo de los ingresos se selecciona 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

A.2) Se incluye una diversidad de tipologías para 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.

A.3) Se incorpora 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 con 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. Por otra parte, se consideran ingresos por arriendo de locales comerciales y estacionamiento.

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

Calculo 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 adultos mayores beneficiario del D.S.52
Fuente: Elaboración propia en conjunto con Déficit Cero

B. Egresos

Los Egresos se calculan en base a la siguiente estructura de costos:

EGRESOS						
<i>MODELO C: PROVISIÓN PÚBLICA (SERVIU), ADMINISTRACIÓN PRIVADA</i>						
Cálculo egresos mensuales y anuales en peso y UF						
<i>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.</i>						
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	Mantenimiento bombas agua, grupo electrógeno y calderas (mensual)	\$250.000	7,2	\$3.000.000	86,2	1,8%
	Mantenimiento 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%

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

C. Resultados

Los principales egresos corresponden al personal (52%), donde la gestión operacional (considerando actividades de mantenimiento y el personal técnico) corresponde a un 34% de los costos, 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.

Un elemento importante del modelo de negocios es el Fondo de Reserva correspondiente a un 10% de los costos de operación destinados para imprevistos.

Se realizan dos flujos de caja, el primero sin considerar adultos mayores, y el segundo incorporando una cuota de adulto mayor. 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 328 UF/mes a 493 UF/mes.
- La diferencia de flujos tiene un importante impacto en el en el retorno del capital de trabajo que la fundación requiere para iniciar su operación. 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 80,2 UF de versus 4.410.6 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 con el número de unidades, evaluaciones previas 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 tanto en mayores ingresos por copago, como 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.

VI. VI. Síntesis y recomendaciones

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.

1. BIBLIOGRAFÍA

[1] L. Fuentes, J. Ruiz-Tagle, and F. Valenzuela, "Vivienda Asequible: Aprendizajes desde Barcelona y Londres," 2020.

[2] 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.

[3] A. Rodríguez and A. Sugranyes, "El problema de vivienda de los "con techo"," *Eure (Santiago)*, vol. 30, no. 91, pp. 53–65, 2004.

[4] 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.

[5] 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.

[6] J. Calderón and P. Hepp, "Modelos de arriendo en viviendas estatales," *Revista CIS*, no. 26, pp. 35–53, 2019.

[7] 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.

[8] H. Priemus, F. Dieleman, and D. Clapham, "CURRENT DEVELOPMENTS IN SOCIAL HOUSING MANAGEMENT," 1999.

[9] Housing Europe, "The state of housing in Europe 2021," 2021. doi: 10.1787/9789264298880-4-en.

[10] S. Aziabah, "Better public housing management in Ghana An approach to improve maintenance and housing quality," 2018. doi: 10.7480/abe.2018.7.

[11] Centro de Políticas Públicas UC, "ESTUDIO COMPARADO DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES PARA ARRIENDO'- Revisión casos internacionales," 2018.

[12] D. Czischke, "Social Housing Organisations in England and The Netherlands: Between the State, Market and Community," *Doctoral thesis*, Delft University of Technology, Delft, Países Bajos, 2014.

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

[14] Centro de Políticas Públicas UC, "ESTUDIO COMPARADO DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES PARA ARRIENDO," Santiago, 2018.

