



Fundación Gestión Vivienda

Hacia un nuevo concepto de urbanismo: el barrio

Es noviembre de 2013 y Pilar se encuentra en el gimnasio de una escuela de la ciudad de Rancagua. Acaban de retirarse los últimos vecinos que participaron en la reunión mensual del comité de allegados y ella está preocupada, pues el crecimiento en los últimos dos años de la fundación Gestión Vivienda, de la cual es la directora ejecutiva, ha significado una multiplicación de funciones y producido un desorden en el organigrama. Además, la fundación está en una fase de cambios estratégicos, lo que implica un giro en los procesos que debe realizar la institución.

“Inspirados en las reflexiones de un grupo de arquitectos y urbanistas colombianos, en Gestión Vivienda llegaron al concepto de ‘urbanismo social’. Estos profesionales sostienen que las intervenciones urbanas detonan procesos de desarrollo físico y social. A partir de esto, llegaron a la idea de ‘modelo de urbanismo social preventivo’.”

La historia

La fundación Gestión Vivienda acaba de cumplir seis años. Fue fundada en 2007 por cuatro jóvenes profesionales: una arquitecta, una psicóloga, un abogado y un ingeniero, y actualmente es liderada por la ingeniera comercial Pilar Goycolea. A partir de esta experiencia decidieron dedicarse a la construcción de viviendas sociales, para lo cual crearon una EGIS (Entidad

de Gestión Inmobiliaria Social), que es la intermediaria entre las familias beneficiarias de los subsidios y el Gobierno. Estos jóvenes profesionales, inquietos e interesados por ayudar, vieron que existía una posibilidad de compatibilizar sus intereses con una actividad que les permitiera generar recursos y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Una nueva visión de barrio: el sello de Gestión Vivienda

La composición multidisciplinaria del equipo se tradujo en una importante fortaleza, ya que una iniciativa como Gestión Vivienda requiere conocimientos de diversas áreas para generar intervenciones de manera integral. Esta ventaja se evidenció en la creación de la organización, que tiene elementos que trascienden lo que la normativa legal exige. Este proyecto se funda en tres ideas esenciales; en primer lugar Gestión Vivienda diseña y construye viviendas de calidad, es decir, con posibilidades de ampliarse, con dimensiones adecuadas, donde los espacios estén bien utilizados, para que la experiencia de tener una vivienda propia aporte realmente a mejorar la vida de la familia. En segundo lugar, se busca construir en barrios bien localizados (zonas urbanas con acceso a transporte y servicios de calidad), con la finalidad de mantener y aumentar la plusvalía de las viviendas. Además de estos dos objetivos, la fundación persigue fortalecer la organización comunitaria por medio de una serie de iniciativas que van más allá del Plan de Habilitación Social que exige la autoridad, propiciando espacios para que los vecinos generen buenas relaciones y así mejorar la calidad de vida del barrio.

La puesta en marcha de la iniciativa: los primeros barrios

En sus dos primeros años de vida, Gestión Vivienda logró construir algunos barrios en Santiago y Rancagua, que en total sumaban poco más de 250 casas. Hasta ese momento los miembros de la fundación estaban muy conformes con los resultados, pues ya tenían casas construidas y había también algunos proyectos en curso. Además, la organización era reconocida por la calidad de su trabajo en comparación a otras EGIS, que tienen mala reputación asociada a problemas de gestión.

Tras el terremoto de 2010 empezó un período de expansión, ya que Gestión Vivienda comenzó a construir en la Región del Maule generando, al mismo tiempo,

un inesperado auge para la entidad, ya que las casas construidas y los proyectos en construcción aumentaron de manera exponencial, sobrepasando las dos mil viviendas. En otras palabras, habían aumentado diez veces la cantidad de inmuebles construidos hasta ese momento. En esta fase de auge, el funcionamiento del equipo de trabajo fue puesto a prueba, debiendo cubrir diferentes tareas; por ejemplo, la fundación debía asistir a reuniones con los postulantes a los subsidios, además de los trámites en los organismos respectivos. Todo este proceso fue asumido por el equipo con la convicción de que era esencial mantener el sello de Gestión Vivienda: construir barrios y viviendas de calidad, cuyo desarrollo fuera sustentable en el tiempo, e instalando un modelo que permitiera prevenir su deterioro.

Una nueva etapa: la necesidad de fomentar el sentido de barrio

Esta fase de bonanza, vivida luego del terremoto de 2010, sirvió para que los miembros de la fundación se dieran cuenta de que necesitaban realizar algunos ajustes en su gestión. En primer lugar, y en línea con los principios que los inspiran como EGIS, entendieron que su trabajo no terminaba con la construcción y entrega de las viviendas (como se entiende en el ministerio respectivo), sino que se hacía necesaria una gestión posterior en el barrio y con las familias, para la consolidación del barrio. Por esto, es necesario continuar la intervención ayudando a potenciar distintos aspectos de la comunidad. En segundo lugar, en el equipo entendieron que era necesario sistematizar su modelo de trabajo, ya que solo habían trabajado en base a la experiencia acumulada. Esto implicaba, además, buscar recursos para operar de manera constante puesto que, mientras se realizaba la construcción de cada proyecto, se trabajaba en base a los recursos aportados por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Sin embargo, cuando dichos proyectos terminaban, el funcionamiento de la fundación se veía dificultado.

Necesidades de cambio: sistematizar el modelo de trabajo

Si bien, en Gestión Vivienda siempre estuvo claro lo que pretendían lograr por medio de su trabajo, no existía una sola visión acerca de qué implicaba acompañar a las familias y fortalecer los barrios. Por esto, en el año 2012 decidieron sistematizar el modelo, lo que significó consensuar una idea común de trabajo, para lo cual se realizaron diversas reuniones.

Además de unificar el modelo de trabajo, se debió ajustar la implementación del acompañamiento luego de la entrega de las viviendas. Esto porque los plazos eran bastante variables y los trámites no siempre coincidían con las entregas. Por ejemplo, la entrega de las escrituras tarda demasiado, en algunos casos un año; además, existe un período en que las familias son poco receptivas a participar en más iniciativas, puesto que están acostumbrándose a su nueva casa y, finalmente, los dirigentes de los comités están muy cansados luego del proceso. En Gestión Vivienda se dieron cuenta de que este período de instalación dura entre seis meses y un año, por lo tanto, se debían ajustar los tiempos. Sólo después de esto se podía comenzar a trabajar con las familias en el fortalecimiento del barrio, por medio del acompañamiento en la postulación a proyectos ministeriales, la identificación de necesidades, generación de nuevos liderazgos, etcétera. De esta forma, en la fundación lograron determinar las etapas de la implementación del modelo, las que abarcan varios años y que, lamentablemente, sólo se encuentran financiadas en su primera parte, es decir, hasta la entrega de las viviendas.

La búsqueda de referentes

Inspirados en las reflexiones de un grupo de arquitectos y urbanistas colombianos, en Gestión Vivienda llegaron al concepto de “urbanismo social”. Estos profesionales sostienen que las intervenciones urbanas detonan procesos de desarrollo físico y social. A partir de esto, llegaron a la idea de “modelo de urbanismo social preventivo”, que persigue prevenir que los barrios se deterioren con el tiempo. Esto también demandaría inversiones menos costosas en el largo plazo, pues evitaría que los barrios deban demolerse y que las familias deban trasladarse. Paralelamente, la fundación tuvo acceso a estudios vinculados con su área de trabajo, por ejemplo, uno de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) acerca de los índices de felicidad y otro, centrado en Chile, que señala que las personas de sectores vulnerables se avergüenzan de sus barrios y que un 90% de ellos se iría si pudiera hacerlo. Esto llevó a Gestión Vivienda a la creación de una encuesta que les permitiera medir el bienestar en los barrios que habían gestionado su construcción. La aplicación del piloto de la encuesta en Rancagua arrojó auspiciosos resultados. Finalmente, luego de todo este proceso de reflexión e indagación, acordaron el nombre de Fundación Urbanismo Social, que reemplazará en el corto plazo al

de Gestión Vivienda.

Por su parte, el objetivo de transformar el modelo en una política pública requiere de un monitoreo de los resultados en el largo plazo, por lo tanto, aún se debe esperar un par de años para conocer esos resultados e instalar el modelo como una política de Estado.

La búsqueda de recursos para fortalecer el barrio

Dado que solo la primera etapa de los proyectos sociales urbanos se encuentra financiada, Pilar y su equipo debieron iniciar la búsqueda de recursos para el resto del proceso descrito en el modelo de trabajo. En esta búsqueda lo más importante era convencer a los posibles inversionistas, a pesar de que aún no se contaba con resultados medibles de las fases post entrega de las viviendas. A su vez, la tarea de conseguir recursos evidenció la necesidad de modificar la estructura organizacional, pues las funciones y tareas se habían ido multiplicando y los cargos existentes no respondían al nuevo contexto.

Reorganizar la empresa: una necesidad urgente

Producto del crecimiento de la organización y de los planes de reorganización que siguen avanzando, se ha producido un desorden en el organigrama de la fundación, lo que se evidencia en que hay varias funciones que no son cubiertas por los cargos existentes. Al mismo tiempo, no queda clara la diferencia entre unidades de trabajo estables y los equipos de apoyo. Esta situación hace que Pilar Goycolea siga pensando en la mejor manera de reasignar funciones en la Fundación Urbanismo Social.