



Universidad de Chile  
Facultad de Arquitectura y Urbanismo  
Departamento de Arquitectura  
Escuela de Postgrado

---

## CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO COMO MODELO DE DESARROLLO INMOBILIARIO

---

Actividad Formativa Equivalente a Tesis para optar al grado de  
Magister en Dirección y Administración de Proyectos Inmobiliarios

Autor: Rodrigo Pineda Valdebenito, Ingeniero Civil Industrial

Profesor Guía: Maria Eugenia Pallarés Torres, Dra. Arquitecto

Santiago de Chile, Marzo 2020

### **Agradecimientos**

Quisiera expresar mis más profundos agradecimientos a todos quienes, de alguna u otra forma, han colaborado y me han dado su apoyo en las distintas etapas de mi vida en que me ha tocado enfrentar desafíos importantes, como fue el que me propuse al cursar el plan de estudios del Magister DAPI y que culminó con la investigación desarrollada en el presente proyecto de título. En especial agradezco a mi madre, quien desde siempre lo entregó todo por lograr que tuviese las oportunidades para formarme y desarrollarme como persona y como profesional; a mi novia Carolina por su amor, su apoyo incondicional y comprensión; a mi padre quien siempre ha estado presente para darme su apoyo; a mis tíos Sergio y David, quienes han sido mi referente en lo valórico y en el espíritu de superación; y a mi profesora guía Maria Eugenia Pallarés quien me orientó y me animó durante todo el desarrollo de este trabajo.

### **Dedicatoria**

A todos aquellos que han entregado sus esfuerzos para hacer de nuestra sociedad un mundo mejor y han puesto en el centro al ser humano.

## Contenido

Resumen.....	4
Capítulo 1. El Marco Teórico.....	5
1.1 El problema del rechazo por parte de las comunidades ciudadanas al desarrollo inmobiliario en sus barrios.....	5
1.2 Reflexiones sobre la problemática y la hipótesis de investigación.....	13
1.3 Descripción metodológica de la investigación.....	15
1.4 Conceptos teóricos y el estado del arte. El valor como concepto transversal de la investigación.....	17
1.4.1 ¿Qué es el valor? Breve revisión del desarrollo de la teoría del valor, desde Aristóteles hasta Adam Smith, David Ricardo y Karl Marx.....	17
1.4.2 La creación de valor. Los procesos de transformación de insumos en la actividad productiva, el traspaso de alícuotas de valor y la incorporación de valor nuevo.....	22
1.4.3 Revalorización del capital y la creación de valor para los inversionistas. La medición del valor económico - financiero en las finanzas corporativas.....	24
1.4.4 El valor social y la extensión del concepto del valor que crea la empresa. El SROI como método de medición del valor social.....	25
1.4.5 La creación de valor compartido. Una propuesta para un modelo de avanzada en la gestión de negocios.....	30
1.4.6 Resumen y síntesis sobre el valor.....	33
Capítulo 2. Hacia una comprensión y caracterización general del perfil de las comunidades ciudadanas como grupo de interés para el sector inmobiliario.....	38
2.1. Breve contextualización socio-cultural. La Identidad e idiosincrasia de los chilenos. Las costumbres y los estilos de vida en las grandes ciudades.....	39
2.2. El ciudadano y su relación con el entorno urbano.....	42
2.2.1. La identidad social urbana.....	44
2.2.2. El apego al lugar. El rol de las emociones y la vinculación afectiva que establecen las personas con el entorno urbano.....	47
2.2.3. La ciudad comprendida desde la experiencia de vida de los ciudadanos. La relación dialéctica entre el escenario urbano, los modos de vida y la dinámica social.....	49
2.3. El Gran Santiago y su modelo de desarrollo urbano. Procesos de segregación y fragmentación de la ciudad, el temor o sentimiento de inseguridad y la reconfiguración del espacio público.....	52
2.4. Como las comunidades ciudadanas de Santiago han percibido los efectos de los procesos de renovación y transformación urbana.....	54
2.5. Preocupaciones de las comunidades por el entorno urbano que habitan y las expectativas construidas desde el cómo desearían que fuese el desarrollo urbano futuro. ...	62

2.6. Resumen de los aspectos revisados sobre el perfil de las comunidades ciudadanas. . . 77	77
<b>CAPITULO 3. La creación de valor compartido. El diseño de la propuesta de valor social y su incorporación al modelo de negocio inmobiliario. Enfoque desde el proyecto inmobiliario hacia las comunidades ciudadanas. .... 91</b>	91
3.1. El diseño de la propuesta de valor con el modelo del lienzo..... 91	91
3.2. El perfil de las comunidades ciudadanas aproximado desde los trabajos cotidianos, las alegrías y las frustraciones ..... 97	97
3.2.1. Los trabajos funcionales ..... 98	98
3.2.2. Los trabajos sociales ..... 100	100
3.2.3. Los trabajos emocionales ..... 104	104
3.2.4. Los trabajos de apoyo..... 107	107
3.2.5. Las alegrías ..... 107	107
3.2.6. Las frustraciones..... 111	111
3.2.7. El lienzo del perfil de comunidades ciudadanas de sectores del centro y peri-centro de Santiago ..... 113	113
3.3. El proyecto inmobiliario y el mapa de valor social..... 117	117
3.3.1. Elementos del proyecto inmobiliario mediante los cuales es posible otorgar valor social a las comunidades ciudadanas ..... 118	118
3.3.2. Los aliviadores de frustraciones ..... 120	120
3.3.3. Los creadores de alegrías..... 121	121
3.3.4. El Lienzo del mapa de valor social del proyecto inmobiliario para comunidades ciudadanas del centro y peri-centro de Santiago ..... 124	124
3.4. El Lienzo de la propuesta de valor social del proyecto inmobiliario para comunidades ciudadanas del centro y peri-centro de Santiago y la visualización del encaje ..... 127	127
3.5. El valor compartido con las comunidades ciudadanas y su incorporación al modelo de negocio inmobiliario ..... 132	132
3.5.1. El lienzo del modelo de negocios..... 133	133
3.5.2. El lienzo de un modelo clásico de negocio inmobiliario..... 140	140
3.5.3. El lienzo del modelo de negocio inmobiliario incorporando la propuesta de valor social ..... 142	142
3.5.4. El impacto del valor compartido..... 146	146
3.5.5. Estrategia de implementación y comunicación ..... 149	149
Conclusiones y reflexiones finales..... 153	153
Bibliografía..... 160	160

## Resumen

Uno de los desafíos que enfrenta la industria inmobiliaria en Santiago de Chile es el cómo abordar el conflicto que se ha presentado, en ciertos sectores de la ciudad, con comunidades ciudadanas organizadas que, en una reacción de defensa de sus barrios, se han opuesto a la realización de grandes proyectos inmobiliarios y han logrado restringir la normativa urbana de importantes comunas mediante procesos de modificación a los planes reguladores, evitando con esto que continúen construyéndose principalmente proyectos de densificación en altura.

La presente investigación desarrolló una propuesta para el mundo inmobiliario dirigida a revertir esta situación de conflicto, la cual se basó en la creación de valor compartido. La hipótesis de investigación planteó que la creación de valor es el asunto central en este conflicto, en donde las comunidades ciudadanas han sido movilizadas por procesos de destrucción de valor social, como ha ocurrido en los procesos de renovación urbana en los que las empresas inmobiliarias han puesto el foco solo en la creación de valor económico. Por tanto, la propuesta consistió en incorporar en los proyectos inmobiliarios elementos que otorguen valor social a las comunidades del entorno (propuesta de valor social), a la vez se evite la mencionada destrucción de valor.

Como el valor fue el concepto puesto en el centro de la problemática abordada, en el marco teórico se revisó todo el recorrido teórico que engloba la comprensión del concepto de valor, desde el desarrollo que ha tenido a lo largo de la historia la teoría del valor, hasta las recientes teorías que han desarrollado una visión ampliada del valor, incorporando junto al valor económico el valor social y el valor medioambiental. El recorrido teórico sobre el valor culminó con la revisión del denominado valor compartido.

Para poder diseñar una propuesta de valor social se debió indagar sobre el perfil que presentan las comunidades ciudadanas en su relación con el entorno urbano, para lo cual se revisaron desarrollos teóricos que han profundizado en la comprensión de esta relación, en específico se revisaron investigaciones sobre la identidad social urbana y sobre los vínculos emocionales que establecen las personas con su entorno urbano. En lo referente a la ciudad de Santiago, se revisaron estudios sobre el cómo las comunidades han percibido los efectos de los procesos de renovación urbana, sobre cómo es la valoración de las comunidades de su entorno local y cuáles son sus expectativas construidas desde el deseo de cómo les gustaría que fuese el entorno urbano que habitan.

Finalmente, se abordó el diseño de la propuesta de valor social y el cómo esta es incorporada al modelo de negocio de las empresas inmobiliarias.

## Capítulo 1. El Marco Teórico.

### 1.1 El problema del rechazo por parte de las comunidades ciudadanas al desarrollo inmobiliario en sus barrios.

Una de las características inherentes de la industria inmobiliaria es la de *clusterizar*<sup>1</sup> su desarrollo. Una vez detectada la oportunidad de inversión en el territorio, no tardan en aunarse un grupo de actores de la industria y establecer lo que se ha llamado un “Polo de desarrollo inmobiliario”. Esta actividad concentrada de construcción de proyectos inmobiliarios en un sector específico del territorio tiene el efecto de acelerar y ampliar el impacto sobre la transformación del paisaje urbano, el aumento de la densidad de habitantes, y un aumento en la intensidad de uso del sistema de transporte y de la infraestructura sanitaria.

Este impacto en el territorio en cortos periodos de tiempo ha sido una de las causas de que, en ciertos sectores de la ciudad, las comunidades de vecinos han comenzado a manifestar su descontento y rechazo por ver alteradas sus condiciones de vida. En Chile, en los últimos años, ha comenzado a volverse un problema para la industria inmobiliaria el rechazo y oposición por parte de las comunidades, cada vez más organizadas y empoderadas, a la llegada de grandes proyectos inmobiliarios a sus barrios. El problema se ha generado principalmente en la capital, siendo las comunas en las cuales el mercado inmobiliario ha ido focalizando dichos polos de desarrollo, las que en los últimos años han tenido impacto mediático en relación al conflicto con las comunidades ciudadanas, comunas tales como Ñuñoa, San Miguel y Estación Central.

Uno de los factores clave que ha dado efecto real al conflicto, es la cada vez más presente participación ciudadana en la generación de políticas y planes de desarrollo local en los municipios. Un fenómeno que socialmente es valorado, pues profundiza el sistema democrático y da la posibilidad a los gobiernos locales de tener mayor sincronía con la población, recogiendo sus necesidades, intereses y preocupaciones. Justamente estos procesos de participación ciudadana son los que han tenido como resultado la restricción de la normativa urbana mediante procesos de modificación de los Planes Reguladores Comunales. Es el caso de las modificaciones al Plan Regulador Comunal de las comunas de Ñuñoa (modificación N°15, 2017) y San Miguel (modificación N°5, 2016).

Vale hacer el alcance, que los casos de conflictos entre empresas inmobiliarias, los municipios y las comunidades, por proyectos con anteproyecto o permiso de edificación aprobado y posteriormente frenados por problemas de cumplimiento con la normativa urbana, también forman parte de una relación empresa – sociedad que no siempre ocurre

---

<sup>1</sup> Del inglés *Cluster*. Agrupación de empresas pertenecientes a la misma industria. Marceau (1994, p. 7)

de la mejor forma, pero aquí el problema se centra en aspectos de fiscalización, cumplimiento de la ley y la normativa, y vicios, errores u omisiones en la aprobación de anteproyectos o permisos de edificación. Estos se entienden como problemas puntuales y que no debiesen afectar al desarrollo inmobiliario de los sectores donde suceden, como sí ocurre cuando el resultado de un conflicto afecta la normativa de un plan regulador, pero, aun así, para las empresas inmobiliarias es una situación indeseada y que les significa perjuicios económicos considerables.

Un Caso emblemático de este tipo de situaciones se dio en la Comuna de Valparaíso con el proyecto del gran centro comercial Mall Plaza Barón, proyecto que contaba con permiso de edificación del año 2013, pero que tuvo una oposición férrea por parte de los movimientos ciudadanos durante diez años, siendo finalmente frenado por el Alcalde Jorge Sharp por considerar ilegal el permiso de edificación originalmente otorgado, situación que fue sancionada en última instancia en diciembre de 2017 por la Corte Suprema al sentenciar el incumplimiento del proyecto con la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción. Otro ejemplo emblemático que también causó gran revuelo en la industria fue el proyecto de la inmobiliaria Nueva El Golf en Av. Américo Vespucio 345 en la comuna de Las Condes, también con permiso de edificación aprobado, pero que luego de enfrentar grandes reclamos por vecinos denunciando la ilegalidad del permiso, este fue anulado por el Alcalde Joaquín Lavín, luego de una revisión realizada por el IDIEM que detectó errores en la superficie del terreno y las condiciones de edificación declaradas en el anteproyecto.

Antecedentes sobre el efecto que han tenido los movimientos ciudadanos organizados con el objetivo de frenar proyectos inmobiliarios, o de influir sobre modificaciones a la normativa urbana para evitar la llegada a sus barrios de futuros proyectos, ya se han documentado desde hace diez años o más. En el año 2008, el urbanista Iván Poduje publicó un trabajo de investigación titulado “Participación ciudadana en proyectos de infraestructura y planes reguladores”, en el cual se comienza exponiendo sobre los primeros indicios - según investigó el autor - de movimientos ciudadanos organizados que se opusieron a proyectos que impactaban sobre el espacio público y por consecuencia sobre la calidad de vida de las comunidades del entorno. En específico, el movimiento ciudadano que se opuso al proyecto de la autopista Costanera Norte fue considerado por el autor como “la primera manifestación organizada de vecinos contra un gran proyecto de infraestructura”, movimiento que si bien, no logró detener el proyecto, si logró que se modificase atendiendo las preocupaciones de las comunidades. Además, el autor señala a este caso puntual, como el que dio origen a “Ciudad Viva”, actualmente la principal organización ciudadana en la ciudad de Santiago.

Un segundo caso destacado, es el movimiento que en 1999 se opuso al proyecto de estacionamientos subterráneos en Plaza Perú, ubicada en el barrio El Golf de la comuna de Las Condes, bajo la preocupación del impacto negativo que tendría el proyecto sobre la vegetación de la plaza. Este movimiento ciudadano no pudo detener ni modificar en forma

importante el proyecto, pero sí logró posicionarse como otro movimiento emblemático, la Fundación Defendamos La Ciudad.

El estudio de Ivan Poduje prosigue presentando un catastro de treinta movimientos ciudadanos que, con posterioridad a Ciudad Viva y Defendamos la Ciudad, se opusieron a iniciativas públicas y privadas por considerarlas perjudiciales para la calidad de vida en sus barrios. Según el catastro, un 31% de los casos correspondieron a oposiciones a proyectos de infraestructura, y un 50% a oposiciones a modificaciones de planes reguladores que proponían aumentos en la densidad y altura de edificación. Se señalan las comunas de San Miguel, Ñuñoa, La Reina, y Vitacura. El restante 19% correspondería a oposiciones a proyectos de equipamiento y centros comerciales, en la comuna de Las Condes y La Dehesa.

La historia del efecto de los movimientos ciudadanos sobre la normativa urbana siguió creciendo. Según el citado estudio, fueron más las comunas que se sumaron en contener el aumento normativo de sus planes reguladores, o directamente restringiendo su normativa. Es el caso de las comunas de Ñuñoa (modificación N°10, 2007) y de San Miguel (enmienda al PRC de 2006, que queda sin efecto en 2009 por dictamen de la Contraloría General de la Republica), comunas que restringieron sus planes reguladores, provocando perjuicios económicos a las empresas inmobiliarias producto de retrasos ocasionados a los proyectos o por no poder levantar edificios en terrenos que habían sido comprados pensando en la normativa anterior.

En las comunas de Las Condes y Lo Barnechea los vecinos indujeron cambios al plan regulador para evitar el uso comercial y de equipamiento (San Carlos de Apoquindo y La Dehesa). En Pedro de Valdivia Norte los vecinos evitaron el aumento de la altura de edificación propuesta por el municipio. Lo mismo ocurrió en la comuna de Vitacura, en Avenida Vitacura con Escrivá de Balaguer, donde el movimiento "Salvemos Vitacura" logró conseguir un plebiscito para dirimir sobre la propuesta de aumento normativo en la altura de edificación impulsada por el municipio, instancia que rechazó dicho aumento, siendo finalmente en octubre de 2008 postergado por el Alcalde de forma indefinida. En resumen, el estudio catastró once planes reguladores comunales que fueron modificados parcial o totalmente luego de procesos de participación ciudadana, restringiendo en forma considerable el desarrollo inmobiliario en altura.

La siguiente figura, publicada en el mismo estudio, muestra en el plano del Gran Santiago a las comunas cuyos planes reguladores fueron modificados o congelados producto de la acción de organizaciones ciudadanas. (comunas en gris oscuro).



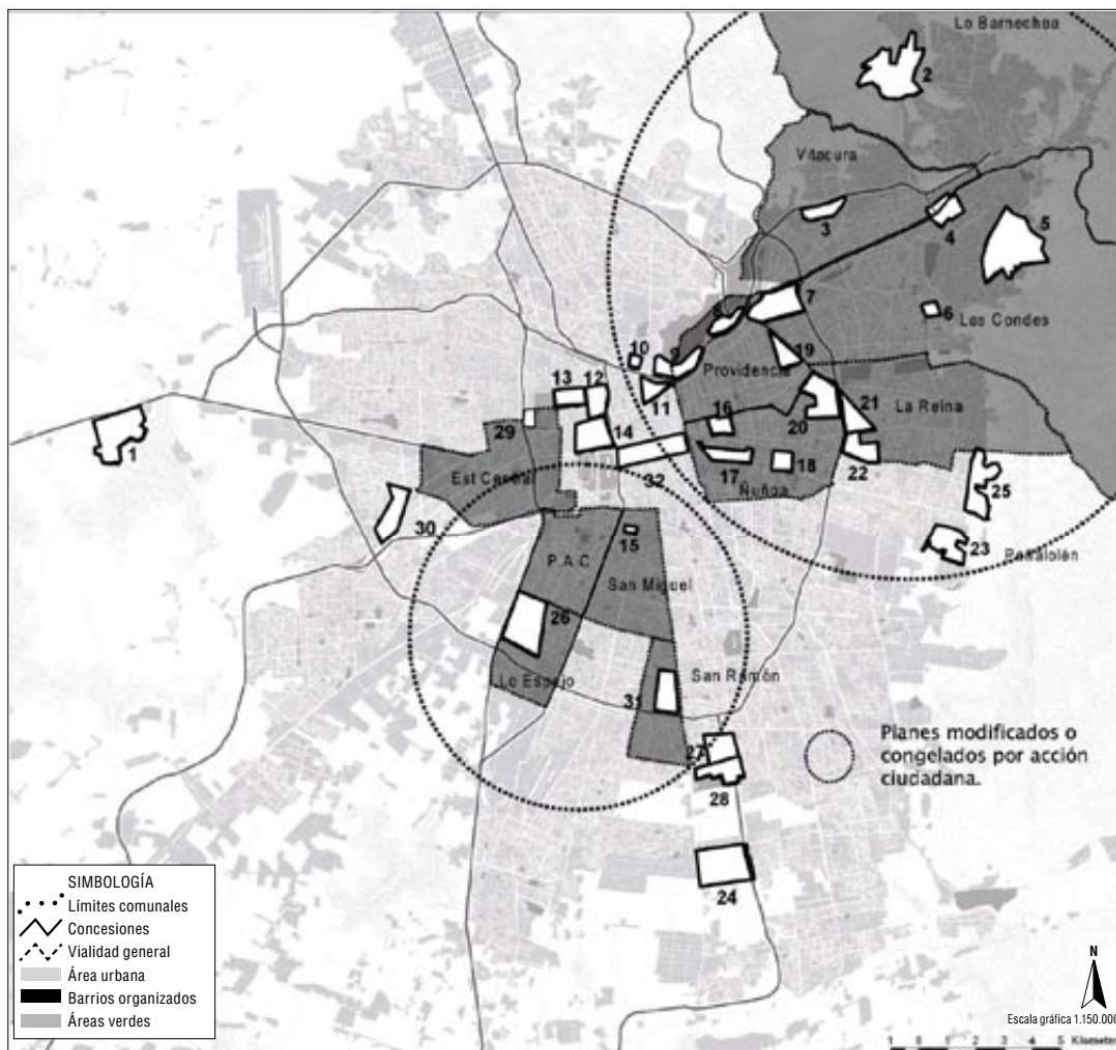


Figura 1. Comunas con modificación o congelación de su PRC, por acción de comunidades ciudadanas. Fuente: Participación ciudadana en proyectos de infraestructura y planes reguladores. Elaboración Ivan Poduje en base a ATISBA, 2008.

En 2011, en la Revista de Arquitectura N°24 de la Universidad de Chile, la arquitecta y académica de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Viviana Fernández Prajoux, publicó el artículo “Participación ciudadana reactiva: el caso del Plan Regulador de la comuna de Peñalolén y la modificación del Parque Los dominicos en la comuna de Las Condes “. En el artículo la autora señala que en Chile se observa un proceso creciente de institucionalización de la participación ciudadana, el cual se gestó desde el gobierno del presidente Ricardo Lagos en los inicios de la década del 2000 con el dictamen del primer instructivo sobre participación ciudadana en la gestión pública, hasta el año 2011 cuando en el gobierno de Michelle Bachelet se promulgó la Ley 20.500 de Participación Ciudadana.

La autora destacó que, pese al mayor nivel de conciencia e institucionalidad para promover y ejercer la participación ciudadana, la forma en la que esta se ha manifestado es a lo que denominó como una “participación reactiva”, es decir, una reacción ante iniciativas que ya están en marcha y no siendo parte de una planificación participativa durante todo el proceso (inicio a fin), lo que tiene como consecuencia que finalmente dicha participación termina siendo un obstáculo para que los procesos de las iniciativas culminen de forma exitosa.

Como ejemplo de lo expuesto, se analizó el caso del fallido intento de modificar el plan regulador de la comuna de Peñalolén, que impulsaba el en ese entonces alcalde Claudio Orrego, quien pretendía dar más orden a la comuna, adaptando y actualizando a la realidad comunal un Plan Regulador Comunal que tenía data de 1989. Esta iniciativa del municipio se encontró con el rechazo de parte de algunos sectores de las comunidades locales, principalmente de dos movimientos u organizaciones sociales, el Movimiento de Los Pobladores en Lucha (comités de allegados) y de los vecinos de la Comunidad Ecológica. La fuerte acción de rechazo de estos movimientos sociales llevó al municipio a tomar la decisión de convocar un plebiscito para resolver la aplicación o no de la modificación propuesta al PRC. Aún más enérgica fue la campaña de estos movimientos sociales llamando a votar por el NO a la propuesta, con marchas y carnavales, teniendo como argumento central que la llegada de nuevos proyectos inmobiliarios que se pretendía impulsar en el nuevo plan impactaría negativamente la calidad de vida de los habitantes de Peñalolén, manifestándose explícitamente contrarios al desarrollo inmobiliario. Finalmente, la propuesta del municipio para modificar el PRC no se realizó, al perder en el plebiscito ante un 53% que obtuvo la opción NO.

El segundo caso analizado por la académica es el plan maestro para el Parque Los Dominicos, impulsado por la Municipalidad de Las Condes a principios de 2011. Este Plan Maestro pretendía hacer mejoras y transformaciones sustanciales a la configuración del parque. La propuesta consistía, en términos generales, en ampliar el parque y las áreas verdes tomando una superficie de 7.700 m<sup>2</sup> usada para estacionamientos, pero construyendo estacionamientos subterráneos concesionados, a lo que se sumaba la construcción de un mercado *gourmet* y una reja perimetral en todo el parque. El municipio convocó a los vecinos a participar de un plebiscito para que se votara a favor o en contra de la implementación de este plan maestro, el cual había sido desarrollado unilateralmente por la municipalidad y sin ningún tipo de participación ciudadana, por lo que rápidamente se encontró con el rechazo de los vecinos, principalmente con los más cercanos al parque.

Los vecinos del entorno del Parque Los Dominicos trataron de evitar que el plebiscito se llevara a cabo. Una de las acciones que tomaron fue el escribir una carta a la organización ciudadana Plataforma Urbana, denunciando la iniciativa municipal como una imposición que no contaba con ningún grado de participación de la comunidad, además de destacar los perjuicios que la propuesta significaría para la vida comunitaria en el parque. La

comunidad sacerdotal Los Dominicos también se manifestó en contra a través de una carta que denunció el perjuicio para la Iglesia Los Dominicos que provocaría la implementación del Plan Maestro. Luego de varios intentos fallidos de tratar de conversar con el Alcalde De La Maza, los vecinos llevaron su posición al Colegio de Arquitectos, para tener la opinión de profesionales, los que tampoco respaldaron el Plan Maestro. Más tarde la movilización de los vecinos tuvo el apoyo de la Fundación Defendamos La Ciudad, quienes enviaron cartas al Alcalde intentando anular la consulta ciudadana. Nada tuvo efecto y el municipio llevó a cabo el plebiscito, el que resultó con un rotundo 81% para la opción NO al Plan Maestro, votando cerca de 5.000 vecinos. El Alcalde De la Maza respetó el pronunciamiento ciudadano y declinó de seguir adelante con la iniciativa para transformar el parque.

En noviembre de 2015 la comuna de San Miguel congeló su plan regulador comunal (PRC) para comenzar el proceso de modificación N°5 del instrumento de planificación territorial, siendo la propuesta de modificación aprobada y puesta en vigencia con la promulgación del decreto exento N°2.500 en noviembre de 2016. En ese entonces, en esta comuna estaba en pleno apogeo el desarrollo inmobiliario en altura, habiéndose establecido como uno de los polos inmobiliarios del Gran Santiago.

Como lección aprendida y en contraste con la “Participación ciudadana reactiva”, en la comuna de San Miguel este proceso de modificación al PRC comenzó con lo que se denominó una “Participación ciudadana temprana”, según se expuso en el documento de la Memoria Explicativa de la modificación al plan regulador comunal del año 2015. El proceso participativo tuvo como objetivo involucrar a toda la comunidad comunal, esto es, sus habitantes y distintos actores y grupos de interés que conviven en la comuna, desde una primera etapa de diagnóstico, recogiendo en esta las satisfacciones, anhelos y necesidades de los habitantes. El siguiente paso fue compartir con la comunidad los resultados del diagnóstico, y entregar una primera propuesta normativa teniendo como objetivo el de generar discusión y debate sobre dicha propuesta. Esta segunda etapa tuvo como resultado una serie de observaciones por parte de la comunidad y de otros actores relevantes, lo que generó una segunda propuesta normativa la que fue presentada a la Comisión de Urbanismo e Infraestructura del Concejo Municipal, a los directivos de la municipalidad y a la autoridad, lo que finalmente generó la propuesta final de modificación del PRC.

Etapas del proceso participativo.

Etapa 1: Diagnóstico Participativo Territorial

Etapa 2: Diagnóstico con Actores Claves

Etapa 3: Devolución de Diagnóstico y Entrega de los Primeros Lineamientos Normativos

Etapa 4: Entrega de la Propuesta Plan Regulador

El proceso de participación ciudadana tuvo una duración de 10 meses, iniciando su primera etapa en noviembre de 2011 y culminando con la cuarta etapa en agosto de 2012.

Cuando se convocó a los grupos de interés (*stakeholders*) a participar del proceso participativo, se consideró e invitó a los representantes de instituciones comunales, tales como la Agrupación de Pymes y a la Cámara de Comercio de San Miguel, a empresarios de la comuna y a agrupaciones de jóvenes y de la tercera edad. Todos estos grupos de interés trabajaron en conjunto con los habitantes representados a través de las cuarenta y ocho unidades vecinales de la comuna. Es importante poner atención al hecho de que los grandes ausentes en los grupos convocados al proceso de participación, ya que no figuran en parte alguna como participantes del proceso, fueron los representantes de las empresas inmobiliarias que estaban desarrollando proyectos en la comuna y que tenían interés en seguir invirtiendo en dicha zona de la ciudad.

La modificación realizada el PRC de San Miguel resultó en una respuesta de rechazo ciudadano a la forma en que el desarrollo inmobiliario estaba transformando con fuerza el entorno urbano de la comuna, pues la normativa urbana se terminó restringiendo en todo el territorio comunal<sup>2</sup>.

En la anterior normativa urbana de la comuna de San Miguel existían dos grandes zonas de uso residencial, la ZU-1 y la ZU-2, donde la altura se restringía solo por la rasante dada por la OGUC y no había densidad habitacional máxima (solo mínima). El nuevo PRC pasó al otro extremo, definiendo seis zonas normativas con uso residencial, donde únicamente en dos zonas se permite edificar solo hasta los diez pisos. Una es la zona Z-6 con una densidad máxima de 1.100 Hab/Ha, que corresponde a los sectores con más deterioro en las edificaciones existentes y se ubica entre la Av. Isabel Riquelme y la Av. Carlos Valdovinos y en el borde oriente a lo largo del eje de Av. Sta. Rosa. La otra zona es la Z-1 que bordea por este y oeste al eje de Av. José Miguel Carrera (La Gran Avenida), la cual privilegió los usos de comercio y servicios estableciendo una densidad máxima de 800 Hab/Ha. La siguiente zona en altura es la Z-4, en los barrios Salesianos y Atacama (vecinos al sur del barrio El Llano) donde se permite una altura de edificación de ocho pisos y una densidad máxima de 800 Hab/Ha. En las demás zonas con uso residencial se protegió a los barrios interiores, tales como el tradicional barrio El Llano, dejando una altura máxima de cinco pisos.

La comuna de Ñuñoa ha sido por décadas una de las favoritas del sector inmobiliario, su cercanía al centro, su conectividad y ser una de las comunas con mejor calidad de vida del Gran Santiago, son atributos que le han dado esa preferencia para recibir inversiones inmobiliarias. En los últimos años ha tenido un fuerte periodo de desarrollo, solo en los años 2016 y 2017 la oferta de proyectos en altura aumentó en un 69%, superando las cinco mil unidades (cifras de Economía y Negocios, El Mercurio. 2017).

---

<sup>2</sup> También se abordaron debilidades del antiguo PRC y se incorporaron mejoras propuestas por el proceso participativo, como la diversidad en el uso del suelo, entre otras.

El auge inmobiliario en esta comuna no ha estado a salvo del rechazo de los movimientos ciudadanos y de los vecinos organizados que manifiestan su temor por ver como sus barrios y su calidad de vida se ven alterados. En noviembre de 2015 la Municipalidad de Ñuñoa comenzó un proceso de participación ciudadana para modificar el plan regulador comunal. Al igual que en la comuna de San Miguel, la participación de los vecinos fue desde el inicio del proceso, según se explicó en el documento de la memoria explicativa de la modificación al PRC, pero tuvo tres características distintas. La primera es que se hizo en dos etapas, la modificación N°15 y N°16, lo que adelantó la entrada en vigencia de la primera etapa. La segunda diferencia fue que la modificación normativa no afectó a toda la comuna, lo hizo solo en un 47% del territorio comunal, abarcando toda la zona al norte de Avenida Grecia, quedando la zona sur de la comuna bajo la normativa antigua. De esta forma, la modificación N°15 se hizo cargo del sector nororiente, formado por el polígono entre las calles AV. Irarrazabal, Av. Américo Vespuccio, AV. Tobalaba, Av. Eliecer Parada y la calle Brown Norte, polígono que representa un 16,6% del territorio comunal y que abarca seis unidades vecinales, las cuales trabajaron en la mesa N°1 del proceso de partición. La modificación N°16 se hizo cargo del restante 30% del territorio comunal, abarcando diecisiete unidades vecinales (desde la UV-7 a la UV-23) las que trabajaron en las mesas N°2,3,4 y 5 del proceso participativo.

Ambas etapas de modificación al PRC abordaron los barrios interiores, donde la principal preocupación ciudadana era la altura de edificación que irrumpía en el paisaje urbano, la alta densidad habitacional que impactaba en el tránsito de las calles, y la protección de las edificaciones patrimoniales y zonas típicas. De esta forma, la modificación N°15 y N°16 al PRC de Ñuñoa restringió la normativa urbana reduciendo fuertemente la altura de edificación y la densidad habitacional en los barrios interiores, sin embargo, esta restricción a la normativa no se aplicó a las vías troncales, tales como Av. Irarrazabal, Av. Grecia, Av. Vicuña Mackenna y Av. Américo Vespuccio, donde la altura de edificación se mantuvo regulada por la rasante y no se fijó densidad habitacional máxima, lo que vino a ser la tercera diferencia con la modificación normativa que tuvo la comuna de San Miguel.

Sin embargo, las modificaciones al PRC de la comuna de Ñuñoa continuaron y en el año 2018 entró en vigencia la modificación N°17 que protegió dos zonas patrimoniales en el sector poniente de la comuna y en el año 2019 la modificación N°18 restringió la altura de edificación de las vías troncales e incorporó más zonas de conservación histórica y zonas típicas.

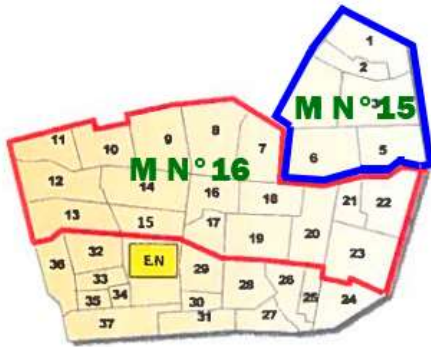


Figura 2. Unidades vecinales de la comuna de Ñuñoa y polígonos de las modificaciones N°15 y N°16 al PRC. Fuente: Memoria explicativa de la modificación N°16 del PRC de Ñuñoa.

## 1.2 Reflexiones sobre la problemática y la hipótesis de investigación.

Luego de haber revisado algunos casos de movimientos ciudadanos en oposición a iniciativas públicas y privadas que impactan sobre la calidad de vida en la ciudad, iniciativas tales como proyectos de infraestructura, proyectos inmobiliarios y modificaciones a la normativa urbana, y donde lo más seguro es que existen muchos casos más, documentados y no documentados, que se podrían revisar, es posible observar y resaltar procesos y situaciones que caracterizan al problema planteado y lo proyectan a futuro.

En primer lugar, la entrada en escena de los movimientos ciudadanos como actores que terminan impactando o influyendo sobre lo que se hace o lo que no se hace, o el cómo se hace en los barrios o sectores de la ciudad donde dichos ciudadanos organizados habitan, es un fenómeno instalado y que irá en aumento. La organización de base de la ciudadanía es una herramienta ya validada y difundida en la sociedad urbana, para defender los intereses y preocupaciones de las comunidades que se han visto en riesgo de ser perjudicadas. El poder político por su lado, ha acogido positivamente estos fenómenos de expresión ciudadana en dos ámbitos principales: A nivel de los gobiernos locales, los que han generado instancias para que la ciudadanía sea escuchada y participe cada vez con más injerencia en las políticas de desarrollo comunal; y a nivel del gobierno central y del parlamento, que ha progresivamente institucionalizado la inclusión de la participación ciudadana en la generación de las políticas de desarrollo a nivel comunal, lo que se consolidó con la promulgación en el año 2011 de la ley 20.500, que estableció mecanismos para la participación de la ciudadanía en la gestión pública, y mandató a los municipios a tener una ordenanza sobre participación ciudadana.

En lo que se refiere específicamente a la planificación urbana, el MINVU modificó su metodología de formulación de planes reguladores, incorporando también instancias de

participación ciudadana (Poduje, 2008). En este contexto de inclusión de la ciudadanía a la gestión pública, es que la injerencia de los movimientos ciudadanos en la planificación urbana ha comenzado a ser relevante, observándose que estos movimientos han ido dejando los procesos de “Participación reactiva” y se han sumado a procesos de “Participación temprana”, incorporándose desde la primera etapa de discusión y diagnóstico, y teniendo un efecto vinculante en las propuestas finales para los planes reguladores comunales.

Este conflicto, que se ha observado desde los últimos veinte años, es un síntoma de disconformidad por parte de la ciudadanía que acusa un problema de fondo en los paradigmas sobre las políticas de desarrollo, problema que se centra en la dicotomía entre dos visiones distintas sobre lo que significa el crear valor al intervenir el entorno urbano. Por una parte, está la visión de los cuadros técnicos de las instituciones públicas y privadas, y por otra parte están las expectativas que tienen las comunidades ciudadanas para su entorno urbano. En consecuencia, se puede indicar que las comunidades ciudadanas han sido movilizadas por procesos de destrucción de valor social, y que las empresas inmobiliarias han dirigido su accionar económico bajo una visión incompleta sobre la creación de valor, considerando solo el valor económico-financiero y dejando de lado el valor social.

Para la gestión pública, esta dicotomía entre ambas visiones sobre la creación de valor ha comenzado a ser abordada con la inclusión de la participación ciudadana, recogiendo de esta forma los intereses y preocupaciones de la ciudadanía, e incorporándola a la formulación de políticas comunales de desarrollo. Sin embargo, en el sector privado el síntoma ciudadano de rechazo al desarrollo inmobiliario en los barrios no ha sido abordado con profundidad, y es más, la participación ciudadana en la gestión pública ha hecho crecer el problema para la industria inmobiliaria, el cual pasó de ser una resistencia y oposición ciudadana a proyectos específicos y puntuales, a significar un proceso progresivo de restricción de la normativa urbana en los planes reguladores comunales en distintas comunas de Santiago y se ha comenzado a establecer un ambiente de proteccionismo, no solo en la ciudadanía, sino también en las autoridades municipales.

Entonces, si las comunidades ciudadanas a través de su injerencia en la normativa urbana han plasmado un rechazo al desarrollo inmobiliario, la pregunta es ¿Qué pueden hacer las empresas inmobiliarias para revertir esta situación? Si bien este problema para la industria inmobiliaria pudo estar avalado por un marco jurídico regulatorio con normativas urbanas sin un diseño integral y separadas de los intereses ciudadanos, el origen del conflicto no se encuentra en este ámbito, sino más bien en el ámbito de la relación empresa – sociedad. Esto quiere decir que la forma de abordar este nuevo desafío que se le presenta a este sector económico no se encuentra en la discusión técnica – económica con las autoridades comunales, con asesores urbanistas o con el poder legislativo, más bien el camino es establecer una relación directa con las comunidades ciudadanas. Así surge una nueva

pregunta y es ¿Qué tipo de relación y con qué objetivo? Claramente el objetivo central apunta a revertir esta situación problemática y a lograr que la industria inmobiliaria deje de ser un sector rechazado por las comunidades ciudadanas para convertirse en lo opuesto, un sector valorado por ellas. La búsqueda se centra en el cómo se logra esto.

Estas interrogantes son las que motivaron el presente trabajo de tesis de grado, siendo la hipótesis de investigación el plantear que la búsqueda de la solución a este problema en la relación empresa – sociedad gira en torno al concepto de la creación de valor, ya que el rechazo de las comunidades ciudadanas al desarrollo inmobiliario en sus barrios no es por otro motivo que el de rechazar procesos de destrucción de valor social. Como la investigación indagó sobre el cómo las empresas inmobiliarias pueden crear valor para las comunidades ciudadanas a través de su actividad económica, los conceptos teóricos centrales abordados fueron, lógicamente, los relacionados a la creación de valor, en particular el concepto de valor compartido, desarrollado por primera vez por los profesores Michael Porter y Mark Kramer de la Universidad de Harvard.

### 1.3 Descripción metodológica de la investigación.

El objetivo general que se buscó en el proyecto de investigación fue la elaboración de una propuesta dirigida a las empresas inmobiliarias que permita abordar la problemática que estas tienen con las comunidades ciudadanas. Para esto, se buscó desarrollar un enfoque integral sobre el modelo general de los negocios inmobiliarios a través de una extensión del concepto de creación de valor, considerando los procesos de creación o de destrucción de valor social que una empresa puede generar en su relación con los grupos de interés que de alguna forma son o pueden llegar a ser afectados por la actividad económica de la empresa.

La incorporación a la estrategia empresarial de este concepto ampliado sobre la creación de valor, con el propósito de que el valor sea potenciado y maximizado, es lo que en la literatura se ha llamado “La creación de valor compartido” (Porter y Kramer, 2011).

Como el trabajo de investigación fue abordado desde la problemática con las comunidades y con los movimientos ciudadanos, la creación de valor compartido en el negocio inmobiliario se enfocó en dichos grupos de interés. La propuesta además expone en forma explícita los beneficios hacia el sector inmobiliario que se podrían obtener aplicando este nuevo concepto que estrecha la relación empresa-sociedad, en un modelo de avanzada en lo que a gestión de negocios se refiere.

Para el desarrollo de lo antes expuesto primeramente se revisó desde la bibliografía los conceptos teóricos relevantes, conceptos que conforman la base del estado del arte para la temática investigada. Principalmente se revisaron los conceptos de la teoría del valor, de



la creación de valor, del valor social y del retorno de la inversión social, culminando con la revisión del concepto sobre la creación de valor compartido.

Posteriormente, en los objetivos específicos se desarrollaron dos grandes temáticas:

- i. Comprender y caracterizar el perfil de las comunidades ciudadanas como grupo de interés para el sector inmobiliario.
- ii. Elaborar una propuesta de valor compartido, abordando el diseño de una propuesta de valor social y su incorporación al modelo de negocio inmobiliario, todo con un enfoque desde el proyecto inmobiliario hacia las comunidades ciudadanas.

Bajo una mirada holista se abordó, desde lo general a lo particular, el perfil de las comunidades ciudadanas de Santiago como grupo objetivo al que es dirigida la propuesta de valor. Así, se comenzó desde un breve recorrido por el contexto socio-cultural, la idiosincrasia de los chilenos y sus estilos de vida en las grandes ciudades.

Antes de ingresar al escenario local de la capital, se hizo una revisión de los aportes teóricos que han abordado la relación de los ciudadanos con su entorno urbano, lo que sustenta desde las ciencias sociales la comprensión del fenómeno de defensa de los barrios por parte de las comunidades ciudadanas.

El contexto local se introdujo con una caracterización del gran Santiago y su modelo de desarrollo urbano, el que ha inducido procesos de segregación y fragmentación de la ciudad, caracterizándose también por el sentimiento de inseguridad que afecta a su población.

La vida de barrio de las comunidades ciudadanas de Santiago se abordó desde dos miradas, la primera mirada fue desde la percepción que las comunidades han tenido de los efectos producidos por los procesos de renovación urbana en altura y su consecuente transformación del entorno y alteración en la calidad de vida en los barrios. La segunda mirada se hizo desde las preocupaciones, expectativas y deseos que las comunidades tienen sobre el desarrollo urbano local (barrios y comunas).

Finalmente, el perfil de las comunidades ciudadanas fue resumido usando la estructura del modelo del lienzo (del inglés *Canvas*) de Alexander Osterwalder, modelo utilizado para el diseño de la propuesta de valor social.

El modelo del lienzo también se ocupó como herramienta de diseño para la incorporación de la propuesta de valor social al modelo de negocio inmobiliario, modelo elegido por su simpleza, claridad y efectividad en plasmar la conceptualización del negocio de una empresa y de su propuesta de valor.

## 1.4 Conceptos teóricos y el estado del arte. El valor como concepto transversal de la investigación.

### 1.4.1 ¿Qué es el valor? Breve revisión del desarrollo de la teoría del valor, desde Aristóteles hasta Adam Smith, David Ricardo y Karl Marx.

El valor es un concepto de amplia relevancia social y entender su real naturaleza no es un asunto trivial, pues ha sido motivo de profundas reflexiones intelectuales y filosóficas desde los tiempos de la antigua Grecia. La gran mayoría de los fenómenos que forman parte de la cotidianidad de la vida en sociedad al ser observados en su simpleza como sucesos que ocurren en forma natural, una y otra vez, lo primero que es internalizado es su forma aparente, y con el valor es justamente lo que sucede.

Al enfrentarse el hombre en sociedad al hecho de que parte importante de sus acciones cotidianas lo llevan a desembolsar cantidades de dinero, el concepto de valor se presenta en su primera forma aparente a través del precio que tiene cada uno de los bienes y servicios disponibles en el mercado, precios que presentan distintas magnitudes para un mismo bien o servicio, y que fluctúan con el tiempo producto de la especulación, la inflación o deflación, o ajustes en la oferta y la demanda. De esta manera, el precio es la forma natural y cotidiana con la que los individuos, en su rol de consumidores, se relacionan con el valor, sin embargo, la esencia del valor se oculta detrás de su forma aparente y su búsqueda ha sido pasión de grandes pensadores de la historia.

Muchos han sido los economistas que han aclarado que los conceptos de valor y precio no deben ser confundidos, y no es porque sean conceptos separados o no relacionados, sino porque el valor, después de siglos de desarrollo de la teoría del valor, ha sido definido como un atributo más bien objetivo de aquellas cosas a las que se le asigna o atribuye valor, objetividad que tiene un carácter social y contiene elementos cualitativos y cuantitativos, distinguidos como el valor de uso y el valor de cambio. El precio termina siendo una expresión que tiende a aproximar, mediante los mecanismos del mercado, la magnitud de la componente cuantitativa del valor, expresión que en las sociedades modernas se realiza mediante el dinero, pero que antiguamente también se hizo, de forma menos precisa y eficiente, a través del sistema de trueque, usando equivalencias cuantitativas de unas mercancías respecto de otras. Inherente a la componente cuantitativa, la componente cualitativa del valor es la que le da sustento material y posee los atributos de uso que son reconocidos y valorados socialmente (los beneficios que el valor otorga).

Así, por ejemplo, una mesa es reconocida y valorada socialmente por entregar un valor de uso como mesa, por ser útil para servir las comidas y por sus características ornamentales, y dada esta condición es que la mesa posee un valor de cambio, cuya magnitud es

aproximada por su precio expresado en dinero. De esta forma, un objeto que es destinado al intercambio, convirtiéndose en una mercancía, posee valor de uso y valor de cambio si se cumple la condición de que en la sociedad hay quienes valoran los beneficios o utilidad que otorga dicho objeto y están dispuestos a pagar por su valor de cambio para adquirir su valor de uso, caso contrario, el valor pierde su sentido como tal y desaparece. Un objeto puede tener solo valor de uso y no valor de cambio, si es que no es destinado para el intercambio, sino solo para el consumo personal de quien lo posee, es el caso de las mercancías de productos finales - que no son insumos para la fabricación de otras mercancías - que fueron adquiridas con el fin de ser consumidas o utilizados sus atributos de uso, o el caso de la producción para el autoconsumo, por ejemplo, un huerto personal de hortalizas. Lo que no es posible es que un objeto posea solo valor de cambio y no valor de uso, ya que este es, como ya se ha dicho, el sustento material del valor.

El valor de cambio por sí solo representa una magnitud abstracta en la que no se pueden distinguir unos valores de otros<sup>3</sup>. En el caso particular de la mercancía dinero, o simplemente dinero, el cual pareciera tener solo valor de cambio, su valor de uso es el que le ha sido asignado por la sociedad para ser útil únicamente para facilitar los procesos de intercambio entre compradores y vendedores, por tanto, sus atributos de uso son el de ser medio de cambio y unidad de medida de valor.

Para hacer una muy breve revisión de lo que ha sido el desarrollo de la teoría del valor a lo largo de la historia, se usaron dos fuentes bibliográficas. La primera es la obra “Historia del Análisis Económico” de Joseph A. Schumpeter (1883 – 1950), destacado economista austro-estadounidense, Ministro de Finanzas en Austria (1919-1920) y profesor de la Universidad de Harvard desde 1932 hasta su muerte. La segunda fuente, y como apoyo complementario, fue el artículo “Historia de las teorías del valor y del precio” del economista argentino Juan C. Cachanosky (1953 – 2015).

Según bien explica Schumpeter, por teoría del valor se entiende como la búsqueda teórica de los factores que explican el que un objeto o mercancía tenga valor de cambio, o bien los factores que regulan o rigen el valor.

Los catastros históricos sobre el desarrollo de la teoría del valor se remontan a los tiempos de la antigua Grecia, donde ya Aristóteles distinguía las dos componentes del valor, el valor de uso y el valor de cambio, tan claramente como los autores posteriores a él. Además,

---

<sup>3</sup> La abstracción del valor que se logra prescindiendo de sus cualidades materiales, es el método usado por Karl Marx para identificar lo que él llamo la sustancia del valor, a la que le atribuyó su origen en lo único que todos los valores tienen en común, que es el ser fruto del trabajo del hombre. De esta forma, establece la relación entre el valor y el tiempo de trabajo socialmente necesario para crearlo, como la forma de cuantificar el valor de cambio. No se profundizará en el análisis de Karl Marx sobre el valor de cambio, por escapar del alcance de los aportes teóricos para el objetivo de la presente investigación. Si el lector está interesado en indagar más en profundidad sobre dicho análisis, se le recomienda consultar el tomo I de la obra *El Capital*, Crítica de la Economía Política.

Aristóteles notó que el valor de cambio depende o se deriva del valor de uso. También intuía la objetividad social del valor, al preocuparse del “problema ético del precio justo”, condenando los precios de monopolio como injustos, y considerando la “justicia conmutativa” como la búsqueda del equilibrio entre los precios bajo condiciones competitivas de intercambio entre compradores y vendedores. Aristóteles no desarrolló teoría alguna sobre el valor de cambio o del precio, según Schumpeter, los historiadores han concluido por esto que Aristóteles había pensado en cierto misterioso valor objetivo o absoluto de las cosas, más cercano a cierta entidad metafísica. Sin embargo, Schumpeter refuta esto, aludiendo a que Aristóteles basa su objetividad del valor a través del justo precio, logrado en las condiciones competitivas de intercambio de la justicia conmutativa, lo que toma carácter de objetivo en el sentido de que ningún individuo puede alterarlo por su propia acción, siendo así el valor justo un valor de objetividad social, expresión de una estimación para cada mercancía por parte de la comunidad, un resultado supra-individual de las acciones de una masa de seres humanos razonables.

En la antigua Grecia, a diferencia de los logros en otros campos del conocimiento, tales como las matemáticas, la geometría, la astronomía, la mecánica y la óptica, la economía no consiguió tener un estatuto de independencia, o ser clasificada como una rama del conocimiento para el estudio. Los pensamientos y reflexiones sobre temas económicos eran fundidos con la filosofía general del Estado y de la sociedad, lo que puede atribuirse a una eventual razón del por qué los logros que los griegos tuvieron en el desarrollo de teorías económicas fueron tan modestos en comparación con lo logrado en los otros campos del conocimiento. Platón, de quien Aristóteles fue discípulo, tuvo incursiones en teorizar sobre la división del trabajo y la naturaleza del dinero, pero Aristóteles marcó en general una diferencia sustancial con su maestro, principalmente en su intención analítica, la que se puede considerar ausente en el espíritu de Platón. Por esto es que las incursiones de Aristóteles en materias económicas se pueden considerar como los inicios de la elaboración de teorías de una economía “pura”, particularmente en la teorización sobre el valor, el dinero y el interés.

Posterior a Aristóteles, y durante siglos, los pensadores, filósofos y teóricos que incursionaron en la teoría del valor, lo hicieron orbitando, de alguna u otra manera, sobre el concepto aristotélico del precio justo. Según el catastro histórico elaborado por Cachanosky (1994), el listado de pensadores comenzó con San Agustín (345-430) en la era del cristianismo del primer milenio, seguido por San Alberto Magno (1193-1280) y Santo Tomás de Aquino (1225-1274) en la plena edad media. Luego prosiguen los escolásticos, grupo filosófico caracterizado por utilizar la razón, en particular la filosofía de Aristóteles, quienes en la teoría del valor se abocaron en profundizar sobre el precio. Se nombra entre los escolásticos a John Duns Scoto (1265-1308), a Johannes Buridanus (1300-1358), a San Bernardino de Siena (1380-1444), a Francisco de Vitoria (1483-1546), a Martín de Azpilcueta (1493-1586), a Luis de Molina (1535-1601), y a Domingo de Soto (1495-1546). Hubo otros pensadores que incursionaron en la teoría del valor sin tener mayor

trascendencia que la de dedicar parte de su obra a esta materia, se menciona a los italianos Bernardo Davanzati (1529-1606), Geminiano Montanari (1633-1687), Ferdinando Galiani (1728-1787), y a Daniel Bernoulli (1700-1782), a los franceses Richard Cantillon (?-1717), Anne Robert Jacques Turgot (1727-1781), Étienne Bonot de Condillac (1714-1780), y a los ingleses pre clásicos William Petty (1623-1687), John Locke (1632-1704), y John Law (1671-1729).

Con la llegada de la denominada “Escuela clásica”, la ciencia económica comenzó a independizarse de la moral y la política, incorporando un fuerte contenido analítico. Los economistas destacados de la escuela clásica fueron Adam Smith (1723-1790), James Maitland (1759-1839), David Ricardo (1772-1823), y John Stuart Mill (1806-1873).

Adam Smith, de nacionalidad escocesa, fue el más famoso de los clásicos y su obra celebre fue La Riqueza de las Naciones (*The Wealth of Nations*). Con Adam Smith la teoría del valor tiene su primera aproximación a la relación entre valor y trabajo, considerando al trabajo como la mercancía primogénita que otorga valor a las demás mercancías. Schumpeter notó que, en varios pasajes de la obra La Riqueza de las Naciones, Smith parece apuntar a una teoría del valor – trabajo. Para ello Schumpeter usa el célebre ejemplo de los castores que Smith presenta al principio del capítulo seis del libro I de la Riqueza de las Naciones, en el cual explica que, si matar un castor requiere el doble de trabajo que matar un ciervo, un castor se venderá por doble cantidad que un ciervo, indicando con esto que es la cantidad de trabajo la que regula o determina el valor. Sin embargo, Smith no termina elaborando teoría alguna sobre el valor-trabajo, sino más bien teoriza sobre el valor de cambio y el precio, teoría que fue basada sobre los costos de producción. Finalmente, Schumpeter atribuye a Smith tres teorías del valor: 1) La teoría del valor – cantidad de trabajo, ilustrada por el ejemplo de los ciervos y los castores; 2) La teoría basada en la desutilidad del trabajo ilustrada por su referencia al «esfuerzo y la molestia» - realizado para obtener una mercancía-; y 3) La teoría del coste, que realmente utilizó en la parte central de su análisis. También Smith recomendaba al trabajo (junto con el «trigo») como unidad relativamente estable para expresar valores mercantiles (Schumpeter, 1954).

David Ricardo, inglés de origen judío sefardí-portugués, fue el primero que consideró con firmeza que la teoría del valor – cantidad de trabajo lograba explicar al valor de cambio y los precios, siendo su trabajo teórico iniciado desde un estudio de La Riqueza de las Naciones. Sintiendo contrariado por lo que consideraba una confusión lógica, concluyó que la teoría del valor-cantidad de trabajo del ejemplo de los ciervos y los castores era lo que había que adoptar, considerando insatisfactoria y circular la teoría de los costes de Adam Smith. Schumpeter indica que la frase de Ricardo que hace aparecer su teoría es - El trabajo aplicado o contenido es realmente el fundamento del valor de cambio de todas las cosas- (Schumpeter, 1954; 658). A pesar de que Ricardo en su intención de desarrollar la teoría del valor-cantidad de trabajo se aproxima bastante, no logra consumir una teoría totalmente coherente y cae en inconsistencias y problemas lógicos, siendo muchos los

historiadores que han indicado que Ricardo termina, al igual que sus antecesores, desarrollando una teoría de los costes de producción.

El alemán Karl Marx (1818-1883), fue el gran seguidor de David Ricardo, no siendo parte de los denominados Ricardianos, y tal vez sea el único en desarrollar en forma plena la teoría del valor – cantidad de trabajo. Marx se preguntó cómo era posible que las mercancías, siendo cualitativamente tan distintas unas de otras o tan heterogéneas por su valor de uso, puedan ser comparables o tener relaciones de equivalencia entre ellas. Esto lo resuelve mediante una abstracción del valor de las mercancías, ejercicio lógico en el que prescinde de todos los aspectos cualitativos propios del valor de uso, así la mesa deja de ser mesa y la lapicera deja de ser lapicera, y en la abstracción de lo cualitativo queda solo lo cuantitativo, permaneciendo en las mercancías un único elemento constitutivo, que es común para todas ellas y por el cual las mercancías no son distinguibles unas de otras, salvo por la cantidad o magnitud de este elemento o sustancia que tiene su génesis en el hecho de que todas las mercancías son producto del trabajo, por lo que dicha magnitud se puede medir por el tiempo de trabajo socialmente necesario para producirlas, medida que es utilizable para establecer relaciones de equivalencia entre los valores de unas mercancías respecto de otras.

Según indica Schumpeter, una de las aportaciones importantes que Marx consideró haber realizado a la teoría económica es su distinción entre trabajo, el cual se mide en unidades de tiempo (Ej. Horas), y la fuerza de trabajo o trabajo asalariado, cuyo valor está dado por la cantidad de trabajo contenido en los bienes que consume el trabajador (sus medios de vida), incluidos los bienes y servicios utilizados para su crianza e instrucción, y que producen su fuerza de trabajo. Esta distinción fue fundamental para desligar a la teoría de valor-tiempo de trabajo de la inconsistencia lógica que llevó a Smith y Ricardo a caer en la teoría de los costes de producción. Una característica distintiva del trabajo teórico de Marx fue su método de análisis, el cual se basa en la lógica dialéctica materialista y que es plasmado a lo largo de toda su obra *El Capital*.

En resumen, de lo que ha sido el desarrollo de la teoría del valor, se puede observar que los elementos constitutivos de la naturaleza del valor establecidos por Aristóteles, el valor de uso y el valor de cambio, han sido conservados y desarrollados por todos los posteriores pensadores y teóricos de la ciencia económica hasta la actualidad. Posterior a Marx, los teóricos han discutido y cuestionado la teoría del valor – tiempo de trabajo como una teoría que pueda trascender el campo analítico y sea capaz de evidenciar una coherencia con los mecanismos del mercado para establecer los precios de las mercancías. Así, la posterior teoría de la utilidad marginal se indica como la que revoluciona la teoría del valor, al extenderse al análisis de los ingresos, los costos y la producción, lo que le permitió explicar con más claridad y precisión la determinación de los precios, sin embargo, no modifica en nada la esencia y la naturaleza del concepto de valor, que es lo que se pretendió dar a

conocer como aporte teórico que será de utilidad para los fines de la presente investigación.

#### 1.4.2 La creación de valor. Los procesos de transformación de insumos en la actividad productiva, el traspaso de alícuotas de valor y la incorporación de valor nuevo.

El valor, antes de ser concebido materialmente como tal, pasa por procesos de creación de valores en la base de la actividad económica a través de procesos productivos de bienes y servicios que tienen como destino el mercado. Estos procesos productivos<sup>4</sup> son procesos de transformación que, mediante la utilización combinada de insumos, de bienes de capital (edificios, instalaciones, maquinarias, herramientas), y de trabajo, generan como resultado un producto elaborado con valor agregado.

El valor del producto resultante o elaborado queda compuesto desde dos fuentes de valor, una de las fuentes es la porción de valor previamente existente que es traspasado en forma de alícuota por los bienes de capital y los insumos, la otra fuente es la creación de valor nuevo que se incorpora en cada proceso productivo. En el proceso productivo los bienes de capital sufren desgaste y disminución de vida útil, y en consecuencia pérdida de valor, lo que es reflejado en su depreciación. Esta pérdida de una porción del valor de los bienes de capital en realidad no es una pérdida, sino un traspaso de valor hacia los productos elaborados. Por su lado los insumos, tales como las materias primas, productos de elaboración intermedia, la energía eléctrica o el agua, son consumidos en forma gradual en los procesos productivos, misma gradualidad con la que el valor de dichos insumos es traspasado a los productos elaborados. Por ejemplo, si en la producción de un trozo de pan se usan unos 50 gramos de harina y el kilogramo de harina tiene un valor de ochocientos pesos, la alícuota de valor traspasado desde la harina al trozo de pan elaborado será de cuarenta pesos. Por tanto, como se ha dicho esta primera componente del valor de un producto elaborado en un proceso productivo tiene origen en un valor previamente existente, y recibido como traspaso de alícuotas de valor. La segunda fuente es la incorporación de valor nuevo, que nace solo en el mismo proceso productivo y es resultado de la incorporación de trabajo y de la transformación hacia el producto final.

De esta forma, el valor de un producto elaborado queda:

##### **Valor producto elaborado**

= traspaso de alícuotas de valor existente + creación de valor nuevo

---

<sup>4</sup> Como proceso productivo se entenderá, en forma indistinta, el que elabora bienes o servicios.

Como se dijo en la sección anterior, para que un objeto posea valor, se debe cumplir la condición de que en la sociedad sea demandado, y que existan quienes valoran dicho objeto y están dispuestos a pagar por su valor, por tanto, la creación de valor no solo está sujeta a los procesos productivos, sino también a dicha condición sobre la componente cualitativa del valor<sup>5</sup>. Quiere decir que, teóricamente, un proceso productivo podría generar productos que carezcan de valor. Puede ser el caso de un producto que ha sido elaborado por un periodo de tiempo determinado, y que la aparición en el mercado de un sustituto le quitó la condición de ser valorado por sus antiguos consumidores, y lo deja sin valor alguno, y por tanto cesará su elaboración. Esto también implica que la creación de valor tiene su génesis en la conceptualización cualitativa del valor, puesto que lo que es demandado o posee demanda es el valor de uso. Los procesos productivos cumplen con materializar el valor, crean valor en términos cualitativos y cuantitativos, mercancías con valor de uso y valor de cambio, o simplemente valor.

Nótese que, en el análisis anterior, el proceso productivo ha sido abordado a través de las componentes que aportan valor al producto elaborado, y no por los costes de producción. El análisis se ha realizado de esta forma solo para destacar que la creación de valor nuevo es algo propio del proceso de transformación y de la consecuente incorporación de trabajo. Si el proceso productivo es abordado usando los costes de producción, el valor nuevo incorporado debe ser descompuesto entre el costo de la fuerza de trabajo (salarios) y la ganancia bruta<sup>6</sup> o margen. Así, el valor del producto elaborado se explica a través de los costos como:

#### **Valor producto elaborado**

$$\begin{aligned} &= \text{Desgaste bienes de capital} + \text{costo de insumos} \\ &+ \text{costo de mano de obra (salarios)} + \text{margen o ganancia bruta} \end{aligned}$$

Ambas formas son equivalentes, la diferencia está en que en la primera forma se pone el énfasis en el valor existente y en el valor incorporado, y en la segunda la atención está en los costes de producción y en la ganancia.

Para las finanzas de las empresas, lo útil y práctico es abordar los procesos productivos usando los costos de producción, ya que el interés final está en identificar la ganancia.

---

<sup>5</sup> Esto plantea una interrogante cuya respuesta es fundamental cuando se enfrenta el desafío de crear valor, y es responder el para quienes se piensa crear valor y que es lo que dicho segmento o grupo de consumidores valora, tema central abordado por la mercadotecnia y el *marketing* estratégico.

<sup>6</sup> En las finanzas, la ganancia bruta o margen bruto es el resultado obtenido luego de restar a los ingresos por venta los costos de producción y comercialización.



### 1.4.3 Revalorización del capital y la creación de valor para los inversionistas. La medición del valor económico - financiero en las finanzas corporativas.

El explicar el por qué los altos ejecutivos de empresa requieren buscar inversiones con valor presente positivo, es la forma de llegar al objetivo principal de las finanzas empresariales: La maximización del valor de las acciones o del valor de la empresa (Brealey, Myers y Allen, 2006).

Como capital se entiende a cierta inversión en activos realizada con el fin de obtener, en un periodo de tiempo determinado, un retorno financiero que supere al costo de su financiación, dicho de otro modo, que recupere dicha inversión, más un excedente o beneficio económico. Cuando esto sucede, se dice que se ha creado valor económico-financiero, o simplemente valor. La creación de valor mediante la producción de mercancías o la prestación de servicios es el único medio para generar dicho beneficio. La ejecución repetitiva y sostenida en el tiempo del proceso productivo, o el proceso productivo puesto en régimen, es lo que conforma a los ciclos productivos de una empresa, ciclo que se inicia con la elaboración de valores materializados en productos finales, los cuales siguen su curso en el mercado, y una vez vendidos, el ciclo termina con dichos valores retornando a la empresa en forma de dinero (transfiguración del valor de su forma mercancía a su forma dinero), momento en el cual se ve realizada la ganancia (o ganancia bruta). La recaudación de alícuotas de ganancia al finalizar cada ciclo productivo acumulará en el tiempo una cantidad tal que superará al capital inicialmente invertido, generando lo que se llama un proceso de revalorización del capital, o lo que, para los inversionistas, accionistas o administradores financieros, es un incremento en el valor de la empresa mediante la creación de valor económico-financiero. Entonces, la revalorización del capital se produce desde un capital inicial el que es puesto en funciones en un proceso productivo con el fin de crear valor, capital que se ve incrementado en el tiempo mediante la acumulación de ganancia.

Así como una empresa es capaz de crear valor económico-financiero, también puede destruirlo, que es lo que sucede cuando el capital, en vez de ser revalorizado, se desvaloriza, o se revaloriza con un rendimiento menor al promedio de la industria a la cual la empresa pertenece. De esta forma, si una empresa acumula pérdidas económicas destruye valor, o si es menos eficiente en su creación de valor y su rentabilidad está por debajo del promedio de la industria, también se dice que destruye valor económico-financiero.

El valor económico-financiero es medido por las finanzas a través de la utilidad neta, que es la ganancia bruta menos los gastos administrativos de apoyo al proceso productivo, o los ingresos totales menos los egresos totales. La capacidad de una empresa de generar valor en el tiempo se mide usando el método del valor presente neto (VAN), que es la

sumatoria de los flujos de utilidad neta<sup>7</sup> que proyecta generar la empresa en el futuro, flujos que son llevados a valor presente mediante una tasa de descuento o interés. El rendimiento que tiene para los inversionistas la inversión inicial de capital es medido a través de la rentabilidad de la inversión (ROI)<sup>8</sup>, que es el porcentaje determinado por el cociente entre la utilidad neta y la inversión de capital que se realizó para obtener dicha utilidad.

En términos de fórmulas matemáticas, estos indicadores quedan definidos como:

**Utilidad neta** = Ingresos totales – egresos totales

$$\text{Valor presente neto (VAN)} = -I^{\circ} + \sum_{i=0}^n \frac{\text{utilidad neta } t^i}{(1+r)^i};$$

$$\text{Rentabilidad de la inversión (ROI)} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{inversión}}$$

$I^{\circ}$  = inversión inicial;  $i$  = número de periodo;  $r$  = tasa de descuento o interés

#### 1.4.4 El valor social y la extensión del concepto del valor que crea la empresa. El SROI como método de medición del valor social.

Hasta ahora se ha considerado que las empresas en las economías de mercado creaban valor económico-financiero, mientras que las empresas del sector social creaban valor social; es decir, la primera debe maximizar el valor de la misma para el accionista, mientras que la segunda debe generar un impacto social positivo para la sociedad. Sin embargo, este enfoque no refleja el hecho de que la empresa interactúa con la sociedad y el medioambiente, y, por tanto, genera en su actividad diaria un valor empresarial que está conformado a su vez por tres valores: económico-financiero, social y medioambiental. Este nuevo concepto de valor se denomina Valor Combinado o en inglés *Blended value* (Narrillos, 2012)

En los apartados anteriores, se revisó como el concepto del valor está asociado a la actividad económica productiva, desde su forma más básica que es el valor materializado en una mercancía cuyo destino es el intercambio comercial, pasando por el cómo se crea valor en los procesos productivos de bienes o servicios, hasta la creación de valor económico-financiero en una empresa a través de la revalorización del capital. Sin

---

<sup>7</sup> Los flujos futuros de utilidad neta corresponden a los ingresos totales menos los egresos totales, proyectados en distintos periodos de tiempo futuro.

<sup>8</sup> ROI, de las siglas en inglés *return on investment*

embargo, varios autores y economistas (entre ellos Hugo Narrillos) han señalado que centrarse solo en el valor económico-financiero es tener una visión incompleta del valor.

En una visión más amplia sobre el valor, se debe considerar el efecto o impacto que tiene una empresa en su generación de beneficios y/o perjuicios en todas las instancias en las que se relaciona con su entorno social y medio ambiental. De esta consideración es que nace el concepto de valor combinado, que es una extensión del concepto de valor que agrega, junto al valor económico-financiero, el valor social relacionado con el impacto que genera la empresa sobre la sociedad, principalmente sobre los grupos de interés que no forman parte de la propiedad de la empresa, y el valor medio ambiental relacionado con el impacto que la empresa tiene sobre el medio ambiente (contaminación, utilización de recursos naturales).

Para los efectos de la problemática abordada en la presente investigación, que es el conflicto entre la industria inmobiliaria y los movimientos ciudadanos, es que el valor combinado se consideró solo en su componente de valor social.

Se ha revisado que la naturaleza misma del valor, descrita por la teoría del valor, es la de contener un valor de uso y un valor de cambio, y que en general para la actividad económica el valor tiene razón de ser por estar destinado a una relación de intercambio, y las empresas se avocan a crear valor para luego dirigirse al mercado donde dichos intercambios se consuman. Dicho esto, es que se debe analizar el cómo una extensión del concepto de valor hacia el valor social se avoca a una transferencia de beneficios o perjuicios por parte de una empresa a su entorno, mediante la respectiva creación o destrucción de valor, sin mediar de por medio, aparentemente, una relación de intercambio con quienes reciben dicho impacto. Quiere decir, el valor estaría expresado solo en su componente cualitativa, el valor de uso. Si esto es así, y la componente social del valor contiene solo elementos cualitativos, dicho valor no puede ser medido. Para superar esto, es necesario analizar de qué forma o instancia es que la componente cuantitativa del valor social hace su aparición. Este análisis fue abordado con el método del SROI, que ha sido una de las principales metodologías desarrolladas por los investigadores para lograr medir el impacto del valor social.

El método SROI - del inglés *Social Return On Investment* o Retorno Social de la Inversión – es uno de los variados métodos desarrollados, y que se pueden encontrar en la literatura, para la cuantificación del impacto social. A su vez, el método SROI tiene varias versiones, siendo elegida la versión recomendada por el autor y economista Hugo Narrillos, que es la desarrollada por la organización *The SROI Network International*.

El SROI tiene como premisa considerar que el impacto social se crea con arreglo a lo que el método denomina la “Cadena de Creación del Impacto”.

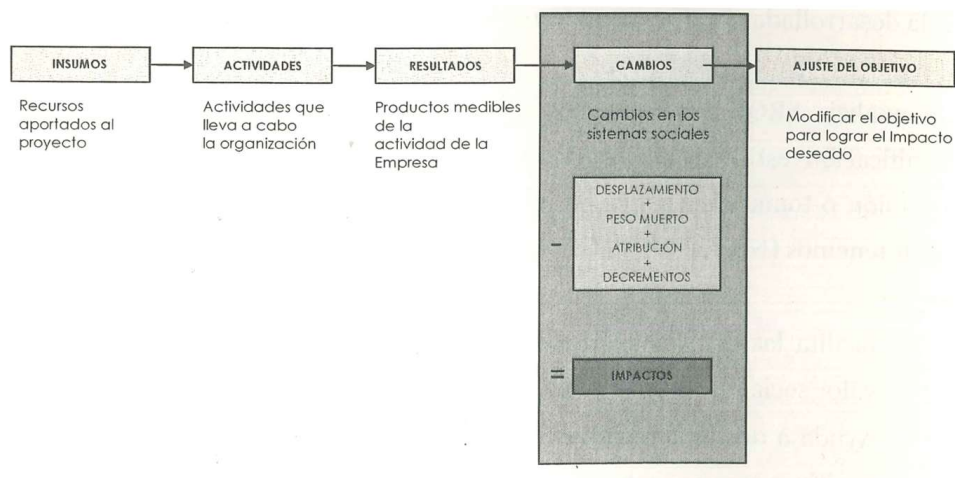


Figura 3. La Cadena de creación del impacto. Olsen y Galimidi (2008), Narrillos (2012)

En esta cadena, se definen los siguientes conceptos:

- i. Insumos: recursos necesarios para llevar a cabo la actividad
- ii. Actividades: acciones que se realizan en la organización.
- iii. Resultados: Son los productos de la actividad de la organización o empresa
- iv. Cambios: producidos o inducidos en los sistemas sociales.
- v. Desplazamiento: es el estudio de que porción o porcentaje del cambio ha desplazado otros cambios.
- vi. Peso muerto: muestra si los cambios se hubiesen producido si la organización o empresa no hubiere ejecutado su actividad.
- vii. Atribución: porción del cambio que no es atribuible a la actividad de la empresa. Ej. Por aporte o ayuda de otra organización. Este efecto debe ser restado del efecto del cambio total.
- viii. Decrementos: deterioro del cambio con el paso del tiempo
- ix. Ajuste del objetivo: ajuste o modificación de los objetivos para lograr el impacto buscado o deseado.

En analogía con la medición del valor económico – financiero, en cuanto a magnitud de valor y rentabilidad, el SROI es un método basado en el costo – beneficio, y puede ser usado, igualmente, como indicador para las decisiones de inversión en base a la optimización del impacto social del proyecto. El SROI relaciona el beneficio con el costo incurrido para obtener dicho beneficio, por lo que se expresa como un cociente entre el valor actual de los impactos y el valor actual de la inversión. Por ejemplo, si el cociente es de uno sobre cien, quiere decir que por cada cien pesos de inversión se genera un peso de valor social.

El SROI queda expresado matemáticamente por la ecuación:

$$\text{SROI} = \frac{\text{Valor actual del impacto}}{\text{Valor actual de la inversión}}$$

Al igual que el ROI es la forma de medir la rentabilidad de la inversión, el SROI es la forma de medir y comunicar el impacto social de la inversión.

Un aspecto para destacar es que el SROI no busca mostrar solo un número o cociente, también es relevante la descripción del proceso para obtener su resultado, análogo a lo que es una memoria explicativa, ya que con esto se contextualiza la información y se permite su correcta interpretación.

Siguiendo con la analogía con los indicadores económico - financieros, el SROI se presenta en dos condiciones temporales. Una es una condición retrospectiva, cuando se calcula a través de datos históricos, y la otra es la condición prospectiva, cuando se predice que valor se creará a futuro si el proyecto produce los resultados esperados.

Dentro de los beneficios de la aplicación del método se puede mencionar la posibilidad de comunicar el impacto social de la empresa, sobre todo con los grupos de interés (*stakeholders*), lo que da la opción de tomar mejores decisiones al poder revelar donde se está creando valor y donde concentrar esfuerzos para potenciar los objetivos, otorgando más claridad en la gestión, al tener informados a los grupos de interés los que pueden estrechar su relación con la empresa e influir en la gestión de la misma.

Para la valorización o cuantificación de los impactos del valor social, el SROI usa el “Principio de Monetización”, el cual opera asignando cantidades de valor monetario al impacto producido sobre los sistemas sociales, lo que no siempre resulta algo evidente – Narrillos da el ejemplo de que valor se puede asignar el hacer más seguro un barrio marginal – No obstante, como concepto económico es aceptado que el precio refleje la preferencia de un bien sobre otro, y por tanto, puede ser usado como una aproximación del valor (como ya se revisó en la teoría del valor). De esta forma, usando el principio de monetización, se debe asignar una magnitud de valor expresada en dinero al impacto que genera cierta inversión dirigida a crear valor social, por ejemplo, el construir un pequeño parque en un barrio donde no se encuentra un área verde a cinco kilómetros a la redonda. Uno de los impactos que tendrá el nuevo parque es que los residentes del sector no tendrán que gastar dinero en transporte para trasladarse a las áreas verdes que quedan a cinco kilómetros de distancia. Si se considera un universo de mil residentes, en donde cada residente del sector visita un área verde dos veces al mes y desembolsa en promedio dos mil pesos en transporte en ir y volver, el resultado será un ahorro para los residentes del sector, o creación de valor social, equivalente a cuarenta y ocho millones de pesos anuales, solo

asociado a este impacto en específico, que es la reducción en el gasto en transporte de los residentes.

Por tanto, lo que se logra con el principio de monetización es visualizar una relación de intercambio de valor (en el ejemplo es dinero por transporte), la cual se incorpora o se deja de hacer como una acción inducida desde una transferencia externa de beneficios o perjuicios, que es lo que genera una empresa hacia su entorno social, comúnmente denominado como una externalidad. Así, el valor social que crea o destruye una empresa deja a la vista impactos sobre los sistemas sociales que poseen una equivalencia como valor de cambio, por el cual puede ser medido o cuantificado. La dificultad está en el poder visualizar y sumar todos los impactos que el valor social induce.

Quizás la cuantificación del efecto del impacto social que se obtiene con el principio de monetización sea trivial o evidente, pero, lo que no lo es, es su coherencia con la teoría del valor, que es el concepto teórico central de esta investigación, por tanto, es de interés destacarlo.

El método SROI está basado sobre siete principios, según se convino en su versión del año 2009, los cuales son:

1. **Involucrar a los grupos de interés.** Siendo los que influyen o son influidos por la empresa u organización, es de importancia su involucramiento y conocer de mejor forma sus objetivos y expectativas sobre la misma.
2. **Comprender lo que cambia.** El valor social se crea para los grupos de interés como resultado de distintos tipos de cambio, por lo que se debe analizar qué cambios resultan positivos o negativos, previstos e imprevistos, y el proceso que lleva a los cambios.
3. **Valorar lo que importa.** Referido a usar aproximaciones al valor para destacar el valor que no está reconocido. Este reconocimiento del valor puede impactar en el equilibrio entre los grupos de interés.
4. **Incluir solo lo esencial.** La omisión de lo relevante puede afectar al lector de un informe del SROI o a las decisiones de los grupos de interés. Claro está, que la información deber ser cierta para que los grupos de interés puedan obtener conclusiones adecuadas.
5. **No excederse en reivindicaciones.** Solo reivindicar el valor creado por acción propia (excluir la colaboración de terceros).
6. **Ser transparente.** Tener precisión y honestidad a la hora de comunicar los resultados a los grupos de interés.
7. **Verificar el resultado.** Asegurar una verificación independiente de los resultados, pues el método del SROI no está exento de subjetividad.

Para terminar con la presentación del método del SROI, se revisan, resumidamente, las etapas de su implementación.

- 1. Establecer el alcance del estudio e identificar a los grupos de interés relevantes.** Se debe determinar quienes estarán involucrados y el cómo lo estarán. Optar por dejar fuera del estudio a ciertos grupos de interés puede ser causa de la dificultad para medir el impacto sobre ellos.
- 2. Elaborar un mapa de cambios.** Esto es, establecer las relaciones entre los insumos, resultados y cambios, lo que resulta fundamental para comprender como se relacionan estos tres elementos de la cadena de creación del impacto.
- 3. Establecer una relación de los cambios y darles un valor monetario.** Es necesario establecer un indicador para el cambio, o unidad de medida del cambio, así como el medio de cómo obtener información del mismo.
- 4. Determinar el impacto depurando el valor monetizado de los cambios.** Usando el principio de monetización, se determina el valor asignado a los cambios que impactan a los grupos de interés relevantes.
- 5. Cálculo del cociente o ratio SROI.** Se deben sumar los impactos de todos los cambios, restar los que impacten negativamente, y relacionar el resultado con la inversión.

#### 1.4.5 La creación de valor compartido. Una propuesta para un modelo de avanzada en la gestión de negocios.

El capitalismo está bajo asedio... La pérdida de la confianza en las empresas está haciendo que los líderes políticos tomen medidas que socavan el crecimiento económico... Las empresas están atrapadas en un círculo vicioso... El propósito de una corporación debe ser redefinido en torno a la creación de valor compartido.

(Porter y Kramer, 2011; 3)

Para comenzar a explicar de qué se trata el concepto de valor compartido, es pertinente primero indicar la diferencia que tiene con otros conceptos que pueden formar parte de las políticas corporativas y que también están asociados a la relación de la empresa y su

entorno, específicamente, con los conceptos de sustentabilidad y de responsabilidad social empresarial. En general para las empresas, la sustentabilidad, siempre pensado en el largo plazo y en las generaciones futuras, se ha enfocado en las políticas de cuidado del medio ambiente, con acciones tales como realizar edificaciones sustentables, poniendo el foco en mitigar los impactos ambientales de los procesos constructivos y hacer que los edificios sean más eficientes en el consumo de energía y de agua. La responsabilidad social empresarial (RSE) tiene más de una definición, pero en términos generales, todas hacen alusión a un compromiso u obligación moral que las empresas tienen para evitar las malas prácticas, y fomentar las buenas prácticas, en la relación que tienen con los grupos de interés y la sociedad en general. En términos de valor, se podría indicar que la RSE se enfoca en evitar, o mitigar lo más que se pueda, la destrucción de valor social. Así, los autores del valor compartido indican que tanto la sustentabilidad como la RSE consideran los impactos sobre los sistemas sociales como fenómenos que ocurren en la periferia de las empresas. En cambio, el valor compartido posiciona a los impactos sociales en el centro de la actividad empresarial, lo que implica crear valor económico de tal manera que también se cree valor para la sociedad. Por tanto, el valor compartido no es responsabilidad social, no es filantropía y no es sustentabilidad. Aunque se debe hacer el alcance de que no es posible pensar en crear valor social sin simultáneamente pensar en evitar o mitigar la destrucción de valor social o medioambiental.

En “La creación de valor compartido” de Porter y Kramer, se comienza haciendo alusión a un conflicto entre las empresas y su relación con la sociedad, donde las empresas son vistas como responsables de generar problemas sociales, existiendo la percepción de que éstas prosperan a costa o a expensas del resto de la comunidad. Imposible no hacer la conexión con el conflicto expuesto en esta investigación, que es el que la industria inmobiliaria ha sostenido con los movimientos ciudadanos.

Según se indica, la causa central del conflicto está en la visión estrecha que las empresas tienen sobre la creación de valor, donde han puesto el énfasis solo en la optimización del valor económico-financiero en el corto plazo, siendo pasadas por alto las necesidades más importantes de los clientes, e ignoradas las influencias más amplias que determinan el éxito en el largo plazo (muy en similitud con lo indicado por Hugo Narrillos en la explicación del valor social y la extensión del concepto de valor). Por tanto, como respuesta y como propuesta, se hace un llamado a las empresas a “reconectar su éxito económico” con el progreso social, pudiendo iniciarse una transformación importante en el pensamiento de negocios, lo que impulsaría una nueva oleada de innovación y crecimiento económico, siendo finalmente indicado como una redefinición del capitalismo y su relación con la sociedad.

Crear valor compartido no implica compartir las utilidades que generan las empresas, lo que se debe lograr es “expandir la torta” del valor económico y social. Es un reconocimiento



de que las necesidades sociales, y no solamente las necesidades económicas tradicionales, son las que definen los mercados. ¿Cómo se crea el valor compartido? Hay tres formas de conseguirlo: Re-concibiendo el producto y su mercado; redefiniendo la productividad a través de la cadena del valor<sup>9</sup>; y construyendo *clusters* de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Cada una de estas tres vías forma parte del círculo virtuoso del valor compartido (Porter y Kramer, 2011).

Es fundamental indicar que el valor compartido tiene una premisa, un concepto central que atraviesa y unifica todas las instancias en que las empresas se relacionan con su entorno social, y es el de reconocer que el progreso económico y el progreso social son procesos interconectados por relaciones fundadas en el valor, en la creación de valor y en todas las transfiguraciones que el valor tiene al circular por la red del tejido social, siendo las empresas entidades que viven en sociedad, y deben su existencia a la sociedad misma.



Figura 4. Efecto del valor compartido sobre la creación de valor de la empresa. Elaboración propia (2020).

Esto termina englobando todo el recorrido del marco teórico, lo que tuvo como objetivo presentar los conceptos de valor social y valor compartido como herramientas teóricas a utilizar para el desarrollo de la investigación, y poner además estos conceptos en orden y coherencia con el concepto de valor y con la teoría del valor.

Como la presente investigación se enfocó en los movimientos ciudadanos como principal grupo de interés en ser estudiado, la creación de valor compartido fue abordado por la vía de la re-concepción del producto inmobiliario y su mercado, siendo lo que más impacta al entorno urbano y a la calidad de vida de las comunidades ciudadanas.

<sup>9</sup> La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985)

#### 1.4.6 Resumen y síntesis sobre el valor.

Luego de haber revisado el concepto de valor desde su forma más elemental que es el valor contenido en una mercancía, hasta la visión más amplia del valor creado por las empresas u organizaciones en general, es posible esbozar en forma resumida que se entiende y que alcances tiene el valor.

Lo primero es distinguir el doble carácter que posee el concepto de valor, dualidad constituida por el valor de uso y el valor de cambio. El valor de uso es lo que le otorga sustento al valor, su razón de existir, ya que contiene los atributos cualitativos que se traducen en los beneficios que el valor otorga. El valor de cambio es la cuantificación del valor y según la teoría del valor – trabajo, es la determinación de la magnitud del esfuerzo económico que la sociedad realiza al crear cada valor en específico, esfuerzo que es proporcional a la cantidad de trabajo empleado en los procesos productivos, por tanto, el valor de cambio es medible por la cantidad o tiempo de trabajo socialmente necesario para la producción de valores.

El valor ha sido definido desde los tiempos de Aristóteles como un atributo objetivo de las mercancías y objetos a los que se les atribuye valor, objetividad que tiene un carácter social, es decir, es un atributo otorgado por la sociedad el cual no puede ser alterado por ningún individuo por su propia acción, tornándose en una expresión supra individual. El precio de las mercancías es una aproximación del valor, siendo la aproximación más cercana la que es lograda en las condiciones competitivas entre compradores y vendedores, lo que Aristóteles llamó la justicia conmutativa y el precio justo.

En lo que a creación de valor se refiere, las fuentes creadoras de valor son inherentes a la dualidad de la naturaleza del valor. Así, en su génesis cualitativa, lo primero en crear valor es la conceptualización de los beneficios que el valor otorga - construcción abstracta del valor de uso -, que es lo que implicará que un valor en específico de alguna mercancía o servicio sea valorado socialmente, es decir, que existan quienes valoren los atributos cualitativos contenidos en el valor y estén dispuestos a pagar por su valor de cambio para adquirir su valor de uso, en otras palabras, que dicho valor tenga demanda. Esto es una condición vital para que el valor pueda verse realizado a sí mismo, caso contrario, el valor como tal no existirá. Por tanto, se puede indicar que la creación de valor comienza con el diseño de la propuesta de valor, creación cualitativa que posteriormente es materializada en los procesos productivos de bienes y servicios.

En lo referente al aspecto cuantitativo del valor, la fuente de creación de valor se encuentra en la materialización que se gesta en los procesos productivos de bienes y servicios, esto es, en los procesos de transformación de insumos mediante la utilización combinada de bienes de capital, insumos e incorporación de trabajo. En la actividad económica la creación de valor no puede prescindir, lógicamente, de ninguna de sus fuentes creadoras de valor.

En términos generales, en la actividad económica el valor es creado para ser destinado a una relación de intercambio, es decir, aquel que crea valor no lo hace para sí mismo, sino para otros. Aquellos objetos contenedores de valor que son enviados al mercado para su intercambio se les denomina mercancías.

El dinero es una mercancía, y a lo largo de la historia han sido variadas las mercancías que por sus atributos materiales se les ha asignado socialmente la función de dinero. Lo ha sido la sal, las monedas de oro y de plata, hasta la actualidad en que es usado el papel moneda y el dinero plástico (tarjetas de débito y crédito). El rol que social y jurídicamente se le otorga al dinero es de ser útil para el intercambio de mercancías, por tanto, el dinero cumple funciones como equivalente general de valores y como la unidad de medida oficial del valor, por lo que todos los valores de una economía serán expresados en la moneda oficial que le corresponda, y en general las relaciones de intercambio o transacciones formales solo se pueden realizar usando el dinero en su moneda oficial (dólar, euro, peso, libra, yuan, etc.). Otras funciones que cumple el dinero es el de ser medio de acumulación y medio de ahorro.

El capital es, en primera instancia, cierta acumulación inicial de valor, en general valor en su forma dinero. Una inversión de capital es un capital inicial puesto en funciones en un proceso productivo con el objetivo de crear valor en forma sostenida por una cantidad de tiempo determinada, proceso que es a la vez un medio de acumulación de ganancia, acumulación que al superar la inversión inicial produce una revalorización del capital o aumento en el valor de la empresa, lo que es denominado como creación de valor económico-financiero y es medido por las finanzas corporativas a través de la utilidad neta, la rentabilidad o retorno de la inversión (ROI), y por el valor presente neto (VPN o VAN) en la medición de la capacidad de crear valor en el tiempo.

Las empresas son organizaciones que asumen un rol social de ser agentes económicos, y en su actividad naturalmente deben establecer relaciones con la sociedad, principalmente con los grupos de interés, siendo la relación con los clientes la principal relación social que establece una empresa, pero existen otras relaciones sociales importantes como lo es la relación con sus trabajadores, con inversionistas, con los proveedores, con las comunidades del entorno directo donde las empresas operan, con entidades gubernamentales y estatales a nivel local y central, y con el medio ambiente.

Excluyendo a los clientes y a la propiedad de las empresas, en las relaciones que la empresa establece con los grupos de interés se genera una transferencia de beneficios o perjuicios desde la empresa, lo que, al no estar directamente relacionados, aparentemente, con el beneficio económico que la empresa busca en las relaciones comerciales, dichas transferencias se han denominado como procesos de creación o destrucción de valor social, procesos que se han conceptualizado como una externalidad generada por la actividad económica de la empresa, donde también se considera parte de las

externalidades el beneficio o perjuicio que las empresas puedan transferir al medio ambiente.

El valor combinado reconoce todas las formas en que las empresas transfieren beneficios o perjuicios a su entorno, y bajo una visión ampliada reúne los tres tipos de valor que las empresas crean o destruyen, esto es, el valor económico-financiero, el valor social y el valor medioambiental.

El concepto de valor compartido refuta la idea de que las transferencias de valor social y de valor medioambiental deban ser consideradas una externalidad, por tanto, las deja de considerar en la periferia de las empresas y las ubica en el centro de su actividad económica. La hipótesis que se plantea con el valor compartido es que, colocando al valor económico financiero, al valor social y al medioambiental bajo una única dirección estratégica que busque la maximización del valor combinado, el resultando será un aumento sustancial en la magnitud de valor logrado para cada uno de estos tres tipos de valor. Esto quiere decir que las empresas no solo harían transferencias de beneficios hacia su entorno, sino que también esto implicaría una transferencia de beneficios desde el entorno hacia las empresas, logrando un aumento en el valor económico financiero que las empresas generen, sobre todo el logrado en el mediano y largo plazo.

Esto último tendría como implicancia teórica que a causa del efecto ampliado que generaría el valor compartido, el valor social ya no solo podría ser medido por el impacto sobre los grupos de interés, sino también por el efecto positivo que tendría sobre la generación de valor económico financiero para las empresas.

Retomando y poniendo en contexto la naturaleza del valor, se puede indicar que el valor tiene su génesis en relaciones que establecen seres que viven, se organizan e interactúan en sociedad, es decir, seres sociales – en nuestra sociedad los seres humanos –, siendo el valor algo que es creado en relaciones sociales fundadas en la producción y el consumo de medios de vida. El trabajo vivo realizado por los seres sociales es la fuente esencial de la creación de valor, creación que tiene como objetivo la producción de los medios de vida, esto es, medios de subsistencia, medios de instrucción y de formación de la fuerza de trabajo, medios de entretención, de esparcimiento y disfrute, y de los valores que en general se crean en un sistema socioeconómico, vale decir, todo lo que es elaborado en las relaciones de producción y que es destinado al consumo social.

La diferencia entre el trabajo de los seres humanos con el trabajo realizado por las máquinas, es que estas, al no realizar trabajo vivo y al no requerir del consumo de medios de vida generados desde la producción social, están imposibilitadas de crear valor y solo se limitan a traspasar gradualmente su propio valor al resultado de la producción, siendo el valor de las máquinas algo que existe solo por ser producto del trabajo de seres sociales. Esta condición de las máquinas se debe al hecho de no ser seres sociales, por tanto, por no

formar parte de las relaciones sociales establecidas para la producción y el consumo de medios de vida.

Para comprender mejor la imposibilidad de las máquinas de crear valor, se puede plantear una situación hipotética, un caso extremo de una sociedad en donde el trabajo de los seres sociales ha sido totalmente reemplazado por trabajo de organismos cibernéticos, autónomos e independientes. Estas máquinas u organismos cibernéticos podrán producir todo lo que antes producían los seres sociales para su consumo, pero dicha producción no podría ser comercializada mediante las relaciones de intercambio, ya que los seres sociales – quienes requieren de lo producido – ya no son parte de las relaciones de producción, no poseen empleos y nadie los remunera, por tanto, ya no poseen la mercancía dinero con la cual adquirir sus medios de vida. El resultado de lo producido por el trabajo de las máquinas - las antiguas mercancías - se convertiría en algo carente de valor. Las relaciones de intercambio deberían ser reemplazadas por una distribución planificada de los medios de vida y de la producción en general, planificación necesaria por la escasez de los recursos utilizados para la producción. Así, la creación de valor sería algo extinguido de las relaciones sociales y de la sociedad misma.

En síntesis, la importancia de comprender la génesis del valor es comprender la real naturaleza del valor, que es la de ser una relación social. Es en los entornos en donde las relaciones sociales ocurren, en donde ocurren las transferencias de beneficios que otorga la creación de valor y las transferencias de perjuicios que otorga la destrucción de valor, siendo la creación y la circulación de valor una de las relaciones sociales que moviliza a la sociedad en su conjunto y la impulsa hacia su constante desarrollo.

Lo que une o relaciona al valor económico-financiero con el valor social es el hecho de ser ambos una relación social, los que se manifiestan en relaciones de producción, relaciones de intercambio y relaciones de transferencia de beneficios (o perjuicios), todas correspondientes a relaciones entre seres sociales e interconectadas entre sí. Esto lo que explica y sustenta la premisa del concepto de valor compartido, la cual sentencia que el progreso económico y el progreso social son procesos interconectados por relaciones fundadas en el valor. Así, el valor puede ser categorizado como una de las relaciones sociales que interconecta el tejido social y que circula a través de él.

Antes de entrar en el siguiente capítulo, es de interés volver a poner el énfasis en los aspectos cualitativos del valor, el valor de uso. Cuando las personas en su rol de consumidores acuden al mercado y se enfrentan al valor de uso de un objeto o mercancía, en primera instancia se encontrarán en la situación previa a la consumación de la relación de intercambio, esto es, una situación en la que están recibiendo estímulos desde la propuesta de valor del objeto o mercancía, estímulos que son procesados por la mente, para luego decidir si hay o no deseo de adquirir dicho valor de uso y sopesar por tanto su respectivo valor de cambio.

La recepción de estímulos por parte de la mente ha sido campo de estudio de la neurociencia, y el neurocientífico Paul MacLean fue uno de sus grandes referentes, siendo su más importante contribución teórica el establecer que el cerebro humano está constituido por tres partes, o lo que él llamó el cerebro triuno<sup>10</sup>. Paul MacLean estableció en 1978 tres estructuras diferenciadas que conforman el cerebro humano: el sistema R – de reptil – relacionado con los instintos y el comportamiento; el sistema límbico, relacionado con los procesos emocionales, como el desear y el sentir; y el sistema neocortical relacionado con lo racional y la capacidad intelectual. De esta forma, cuando la mente recibe estímulos desde el entorno los procesa de tres formas: emocionalmente, racionalmente, e instintivamente. Es lo que sucede en la mente al recibir los estímulos que le genera una propuesta de valor. Sobre este principio es que se desarrolla el *neuromarketing*, el que es definido por Braidot (2009) como el que investiga y analiza los mecanismos neurobiológicos que sustentan el estudio de las necesidades del consumidor y de su comportamiento de compra.

Jürgen Klarić, autor en 2015 del *bestsellers* “Véndele a la mente, no a la gente”, en sus estudios aplicados sobre *neuromarketing* plantea como la mente es consumidora de valor a través de los temores y en general a través del subconsciente, donde lo emocional tiene un rol relevante.

El *neuromarketing* potencia uno de los principales objetivos del *marketing* tradicional, que es el conocimiento sobre el perfil de los consumidores y su comportamiento de compra, poniendo énfasis en el cómo el diseño de la propuesta de valor se debe orientar de la mejor forma posible al perfil de los consumidores de valor.

En el siguiente capítulo se debió abordar la caracterización del perfil que presentan las comunidades ciudadanas en su relación con el entorno urbano, siendo uno de los objetivos importantes el comprender el fenómeno de defensa de los barrios que han realizado las comunidades en diversas zonas de la ciudad de Santiago, rechazando el desarrollo inmobiliario. Considerando este conflicto, es que se hizo relevante la comprensión de los aspectos emocionales, psicológicos y racionales que conforman el perfil de las comunidades ciudadanas, tal de lograr visualizar los patrones que expliquen las conductas y las reacciones que las comunidades han tenido ante eventuales procesos de destrucción de valor social relacionados con el entorno urbano.

Una vez analizado el perfil de las comunidades ciudadanas, se avanzó en el capítulo tres con el diseño de la propuesta de valor compartido y su incorporación al modelo de negocio inmobiliario, todo aplicando la metodología del modelo del lienzo de Alexander Osterwalder.

---

<sup>10</sup> Categoría de tres cerebros en uno, lo cual se denominó como «cerebro triuno» (MacLean, 1978)

## Capítulo 2. Hacia una comprensión y caracterización general del perfil de las comunidades ciudadanas como grupo de interés para el sector inmobiliario.

Las empresas inmobiliarias, al igual que el general de las empresas participes en las economías de mercado, al abordar la tarea de crear valor o de diseñar propuestas de valor, concentran su observación en aquellos clientes del segmento objetivo que será consumidor de los beneficios que otorga el valor del producto inmobiliario, beneficios contenidos en los atributos cualitativos descritos en la propuesta de valor. La necesidad primaria es conocer lo más a fondo posible el perfil de dicho segmento objetivo, para así diseñar la propuesta de valor en función de este conocimiento.

Al ampliar la conciencia sobre el valor que crea una empresa inmobiliaria, poniendo el enfoque en el valor social, se debe redirigir la visión hacia otros grupos de interés, en particular sobre las comunidades ciudadanas, y plantearse el objetivo de diseñar la propuesta de valor social dirigida hacia dichas comunidades, para lo cual, como ya se ha mencionado, se debe comenzar por conocer y describir el o los perfiles que puede presentar este grupo de interés.

Antes de comenzar a abordar la descripción del o los perfiles de las comunidades ciudadanas, se hace la indicación del requisito metodológico de realizar esta tarea sin haber pensado simultáneamente en la propuesta de valor que un producto inmobiliario pueda ofrecer, esto para ser lo más amplio y limpio posible en la descripción de este perfil.

El acercamiento al perfil de las comunidades comenzó desde una visión general con una breve contextualización socio-cultural, donde se revisó la identidad e idiosincrasia de los chilenos y la generalidad de sus estilos de vida en las grandes ciudades. Luego, antes de continuar con el escenario chileno, se abordó la relación entre el ciudadano y su entorno urbano. Desde los aportes de la bibliografía y de investigaciones académicas relacionadas, se revisaron temáticas de la psicología social, la psicología ambiental, la sociología, el urbanismo y las comunicaciones. Así, se revisó el desarrollo teórico de conceptos tales como la identidad social urbana, la apropiación simbólica del espacio, el apego al lugar y la comprensión de la ciudad desde la experiencia de vida de los ciudadanos.

Volviendo al escenario chileno, se abordó a la ciudad de Santiago y su modelo de desarrollo urbano, modelo que ha generado procesos de segregación y fragmentación urbana, y ha sido acompañado por los efectos del sentimiento de inseguridad en la vida de su población.

Entrando en forma más directa a la vida de barrio, se indagó sobre la percepción que han tenido las comunidades ciudadanas de los efectos producidos por los procesos de transformación y renovación urbana, en específico, en zonas de renovación urbana en

altura en el centro y en el peri-centro de la capital. Con esto, se pudo apreciar y aproximar cualitativamente el impacto que el desarrollo inmobiliario ha tenido sobre la calidad de vida de las comunidades ciudadanas.

Para culminar, se revisaron las preocupaciones y expectativas de las comunidades ciudadanas sobre el desarrollo urbano a nivel comunal, lo cual se hizo en base al registro documental contenido en los informes de los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO), en específico, en lo documentado en las etapas de diagnóstico comunal realizadas con procesos de participación ciudadana. Para mantener la similitud con los perfiles ciudadanos analizados en el apartado sobre los efectos de la renovación urbana en altura, se seleccionaron informes de los PLADECO de comunas del centro y del peri-centro de la capital.

## 2.1. Breve contextualización socio-cultural. La Identidad e idiosincrasia de los chilenos. Las costumbres y los estilos de vida en las grandes ciudades.

La actual sociedad chilena se enmarca en un país que se aboca en profundizar y consolidar su democracia, en abrirle paso a las reivindicaciones liberales, tales como la igualdad e identidad de género o el legislar sobre el aborto, por avanzar en igualdad y justicia social, siendo uno de los dolores de Chile el ser un país con grandes desigualdades sociales. También es una sociedad que se esfuerza por lograr ser un país más inclusivo y participativo, volviéndose la ciudadanía cada vez más empoderada, defensora de sus derechos e influyente en la generación de políticas públicas. La aspiración por ser un mejor país sigue encausada por el objetivo de lograr un Chile más desarrollado, más competitivo, más moderno y con mejor calidad de vida. En términos de diversidad, es la sociedad de un Chile cada vez más multicultural, consecuencia de la presencia cada vez más importante de inmigrantes peruanos, colombianos, haitianos y venezolanos, solo por nombrar a los grupos más numerosos.

En la sociedad chilena han ido desapareciendo las seguridades, se ha generado una fragilidad de los vínculos humanos, lo que a la vez genera la búsqueda de refugio, de identidad, de grupos o comunidades a las cuales pertenecer. Es una sociedad donde existe la desconfianza, ocasionada, en parte, por el aprendizaje de pensar en las diferencias como un problema y una amenaza, no como la opción de tener una sociedad más diversa y abierta a otras expresiones identitarias. Es la desigualdad y fragmentación de la sociedad chilena. Por este motivo, es que se pueden encontrar variadas versiones sobre la identidad chilena. Se pueden nombrar, por ejemplo, la versión militar-racial, la hispana, la psicosocial, la de la cultura popular, la religiosa – católica, y la empresarial – postmoderna. La versión militar – racial es la que identifica al ejército en su relación con el Estado y sus guerras victoriosas – como la independencia o la guerra del pacífico - y lo posiciona como



progenitor y garante de la chilenidad. La versión hispanista realza el legado español como representante del ser más íntimo de los chilenos, y como factor unificador que logra superar las particularidades geográficas y culturales a lo largo de Chile. La versión psicosocial establece lo que se podría llamar un “carácter chileno”, sobrio, gustoso del orden, inseguro y generoso. La versión de la cultura popular es la que se independiza y se opone a la cultura oligárquica de la elite, y que, usando la imaginación y la creatividad, aprovecha lo más que se pueda los escasos recursos. La versión religiosa impone el carácter católico de la sociedad chilena, el que se sitúa por sobre la razón científica y criticando la orientación al mercado. Por último, la versión empresarial que conceptualiza a Chile como el país del emprendimiento y el consumo, orientándose más hacia una identidad europea que a una latinoamericana. Estas versiones o discursos sobre la identidad tan distintos y que luchan por la hegemonía, terminan reafirmando la histórica y presente heterogeneidad de la sociedad chilena (Gissi y Aliaga, 2018).

Las costumbres, los estilos de vida y el cómo los chilenos se ven a sí mismos, son aspectos que han sido indagados por la empresa de estudios de mercado Gfk Adimark en su informe Chile 3D, el cual aporta con bastante información de interés. En su versión 2017, el estudio Chile 3D reveló que los chilenos se describen como personas abiertas de mente, solidarias y tolerantes, sin embargo, según los analistas, estas características nombradas por los entrevistados en general reflejan un “querer ser”, lo que no necesariamente se condice con el actuar de los chilenos en el día a día. Por esta razón, es que Gfk Adimark agregó preguntas a sus encuestas en la dirección contraria, consultándole a los chilenos con que características no les gustaría verse asociados. Así, una de las encuestas que se centró en jóvenes de 18 años, hombre y mujeres, y de todos los estratos sociales, dio como resultado que la característica más rechazada es la de ser “mentiroso” (38%), seguida por el ser “ladrón” (28%), “mediocre” (24%), “desleal” (22%), “irresponsable” (20%). Las características negativas que menos tuvieron importancia para los encuestados fueron las de ser “mal genio”, “desordenado” y “machista”. Otro resultado interesante es que los chilenos se ven a sí mismos como arribistas (23%), sin conciencia social (22%) y clasistas (21%).

En lo positivo, el estudio Chile 3D revela que los chilenos son más felices que antes, patrón que se vio incrementado en todos los estratos socioeconómicos, siendo los segmentos etarios más jóvenes (15 a 24 años) los que más felices se sienten.

En cuanto a los principales temas que preocupan a los chilenos o asuntos considerados como problemas que aquejan a la sociedad, y por ende, afectan en la calidad de vida, las encuestas señalaron en primer lugar a la delincuencia, seguido por el sistema de salud, la drogadicción, la pobreza, el sistema de educación y el desempleo, tal como se puede apreciar en el cuadro de la figura cinco, el cual indica los resultados de las respuestas de los encuestados, hombres y mujeres, en un listado de quince principales preocupaciones.

## ¿CUÁLES DIRÍA USTED QUE SON LAS PRINCIPALES PREOCUPACIONES QUE AQUEJAN AL PAÍS?


		
Delincuencia	66%	71%
Sistema de salud	53%	53%
Corrupción política	50%	47%
Drogas	47%	48%
Pobreza	41%	43%
Sistema de educación	38%	34%
Falta de trabajo	30%	30%
Violencia de género	16%	21%
Distribución de ingresos	19%	16%
Inmigrantes	17%	17%
Desconfianza	17%	14%
Falta de apoyo del estado	11%	11%
Cuidado del medioambiente	11%	9%
Inclusión a los discapacitados	6%	10%
Equidad de género	6%	8%

Figura 5. Principales preocupaciones que aquejan al país. Gfk Adimark, Chile 3D 2017. Ediciones especiales de La Tercera, p. 58.

Sobre las actividades de la vida cotidiana, el estudio eligió investigar a los habitantes de las grandes urbes, de las ciudades más pobladas del país, obteniendo como resultado que las labores en el hogar fueron las actividades más mencionadas por los encuestados, siendo la preparación de comidas elaboradas la más destacada, seguida de hacer el aseo, jardinear y lavar la ropa. También el estudio detectó un aumento de los hogares con mascotas, y mayor cantidad de personas que declaran reciclar la basura, donde el mayor aumento del reciclaje lo tuvo el segmento C2. Otras actividades que registraron un aumento respecto a estudios de años anteriores fueron los pedidos de comida a domicilio y las comidas en restaurantes, en tanto que las comidas rápidas cayeron tres puntos porcentuales, sin embargo, los locales de comida rápida siguen siendo considerados dentro de los principales lugares de esparcimiento.

En lo que respecta a la percepción del estado de salud, el resultado es elocuente, con un 65% de la población que dice que su vida es muy saludable, principalmente en los sectores C1 y C2, donde el principal hábito que han incorporado los chilenos para cuidar su salud es comer en proporciones menores, aunque se registró en retroceso el tener horarios establecidos para las comidas y el hacer dieta. Otra actividad o hábito relacionado con la percepción de salud de los chilenos es el hacer deporte, lo que en general se mantuvo sin variación respecto a estudios anteriores, pero registró un alza en jóvenes y los segmentos C2. Sin embargo, el deporte no es considerado por la población como una actividad necesariamente realizada para mejorar la salud, sino más bien, como una actividad para relajarse o ser un pasatiempo. En los aspectos negativos, el 33% de la población se

considera estresada, y entre las actividades mencionadas por los encuestados para disminuir el estrés se encuentra el escuchar música (35%), dormir (31%), ver televisión (27%), fumar (16%), y asistir a fiestas o reuniones sociales (15%). Solo el 12% hace deporte para relajarse, y el 34% hace ejercicio físico con regularidad. En las situaciones que los chilenos consideran estresantes se encuentra el pagar cuentas, las aglomeraciones de gente, el tráfico y largos tiempos de traslados, y la mala atención.

Si bien los chilenos han transitado a tener mentes más abiertas, existen temas en los que se han mantenido más conservadores, por lo que la apertura ha sido un proceso lento, pero en ascenso. El estudio Chile 3D incorporó encuestas sobre aspectos en los que los chilenos debían mostrarse en acuerdo, y el resultado mostró que hay un importante consenso en que Chile es un país clasista y machista, y en que la corrupción y el maltrato animal son problemas presentes. Lo que menos consenso logró fue lo referente a la igualdad entre hombres y mujeres, la justicia por cuenta propia y el que los inmigrantes les quitan el trabajo a los chilenos. También se registró un aumento en el acuerdo con el voto obligatorio, que los extranjeros lleguen a Chile, y que somos un mejor país para vivir. Categórico fue el resultado de un 99% de quienes piensan que en Chile existe la discriminación, siendo las muestras más claras las ejercidas hacia los homosexuales, inmigrantes y la gente pobre. En relación con la ostentación de poder, hay acuerdo en que esto se concentra en los empresarios y en los políticos.

En lo que concierne a los aspectos de la ciudad, el estudio reveló que los chilenos están más a gusto que antes, principalmente con los productos disponibles, los medios de transporte y el acceso a la entretención. Con lo que menos hay conformidad, o lo que produce disgusto, es la contaminación, el tráfico, la seguridad y el acceso a la salud.

## 2.2. El ciudadano y su relación con el entorno urbano.

El fenómeno del vínculo que establecen las personas o comunidades con el entorno urbano o espacio físico que habitan, ha sido abordado por diversas disciplinas, principalmente por la psicología social y la psicología ambiental, así como también por la sociología, el urbanismo y las comunicaciones.

El psicólogo rumano Serge Moscovici (1925 – 2014), define a la psicología social como la que estudia, analiza y aproxima interpretaciones sobre fenómenos que son simultáneamente psicológicos y sociales. Es el caso de las comunicaciones de masas, de las influencias que ejercen los unos sobre los otros, del lenguaje, de las imágenes y los signos en general, de las representaciones sociales compartidas, etc. Considerada como rama de la ciencia, la psicología social se ocupa del problema descrito por la interrogante ¿Por qué se produce el conflicto entre individuo y sociedad? (Moscovici, 1985). Otra definición la

describe como el estudio científico sobre el cómo los pensamientos, sentimientos y comportamientos de las personas son influidos por otras personas o por la sociedad (Allport, 1985).

La psicología ambiental se aboca al estudio sobre la relación o interacción de las personas con el entorno, entendido este como entornos naturales o los creados por el ser humano - como es el caso del entorno urbano -, o como entornos sociales. En su estudio teórico, abarca las variables conductuales y psicológicas relacionadas a dichas interacciones, considerando dimensiones espaciales y temporales, en otras palabras, busca identificar y caracterizar los procesos que regulan e intermedian la interacción individuo - entorno, con el objetivo de evidenciar las percepciones, actitudes, evaluaciones y representaciones del entorno, así como los comportamientos y conductas ambientales que los acompañan. La psicología ambiental se interesa en investigar sobre los efectos que producen las condiciones ambientales del entorno sobre los comportamientos y conductas de los individuos, a la vez que analiza la manera en que el individuo percibe dichas condiciones ambientales y en consecuencia actúa sobre el ambiente, es decir, los análisis toman como punto de partida tanto a los individuos, como a los elementos o aspectos del entorno (Moser, 2003).

El bienestar de las personas, grupos o comunidades no puede ser independiente del territorio y de los procesos de identidad vinculados a este, aspecto que toma una gran importancia en el seno de las grandes metrópolis. La psicología ambiental ha evidenciado las condiciones de vida al interior de estos grandes centros urbanos, en las que se puede mencionar el anonimato, la inseguridad, la indiferencia hacia los demás y exposición a condiciones que generan estrés. De esta forma, la ciudad termina en una identidad indiferenciada, la que se puede considerar como compuesta por una variedad de ambientes o entornos diferentes, que se superponen unos con otros, siendo estos apropiables o apropiados por los respectivos habitantes. De lo anterior nacen las interrogantes ¿Cómo los procesos de apropiación que permiten a los individuos experimentar el sentimiento de «sentirse en su casa», se empalman o acoplan con una percepción positiva de la ciudad? ¿Cuáles son las condiciones individuales y ambientales de un sentimiento de «sentirse en su casa», y de una expresión identitaria que genere bienestar? (Moser, 2003)

Los elementos del territorio o del entorno asociados a los procesos de construcción de identidad, a la generación de vínculos emocionales, y en general, el modo como los individuos perciben y sienten la ciudad, fueron aspectos abordados en el presente apartado con el objetivo de aproximar cualitativamente la relación que establecen los ciudadanos con su entorno urbano.

### 2.2.1. La identidad social urbana.

Como continuidad de los procesos de construcción de identidad, se encuentra el vínculo que generan los habitantes o comunidades de ciudadanos con el entorno urbano y el espacio público. En la bibliografía e investigaciones académicas se encontraron variados estudios que han indagado en específico en la relación de pertenencia que establecen las personas con su entorno urbano, mediante lo cual construyen o establecen parte de su identidad social.

Castells (1998) destaca el carácter construido y no estático de las identidades, siendo las identidades construidas desde la historia, la geografía, la biología, las instituciones productivas, la memoria colectiva y las fantasías personales, los aparatos de poder y la religión.

La identidad se puede entender desde el valor sobre el cual los individuos configuran su relación con el entorno y con otros individuos, con los cuales interactúan. Con la identidad no se nace, se adquiere o construye en un proceso de identificación, que puede tener continuidad, o perderse (Sánchez, 2000).

Tajfel (1982) plantea que los individuos no solo poseen una identidad personal, sino también una identidad social, en la cual se ve reflejada su pertenencia a determinados grupos con los cuales se identifican. La identidad social es definida por el autor como aquella que es parte del autoconcepto de un individuo derivado de su conocimiento sobre el hecho de pertenecer a un grupo o grupos sociales unidos al valor y significado emocional otorgado por la pertenencia.

Valera y Pol (1994) extienden la anterior definición de Tajfel indicando que es posible incluir en ella el concepto de “entorno”, por lo que la identidad social de un individuo es también derivable de su conocimiento de pertenencia a un entorno, en conjunto con el significado valorativo y emocional vinculado a esta pertenencia. Por tanto, los individuos configuran su identidad social considerando también su pertenencia a un espacio determinado, siendo esta pertenencia denominada como identidad social urbana, la que constituye una subestructura de la identidad social. En su investigación teórica, Valera y Pol abordaron lo que consideran como las características principales que definen a la identidad social urbana. Así, en primer término, posicionan al sentido de pertenencia a un espacio o entorno urbano determinado como una de las categorías que configuran la identidad social de individuos y grupos. Luego definen lo que llamaron los niveles de abstracción categorial, refiriéndose a como un conjunto de individuos se definen, basados en determinadas dimensiones, como pertenecientes a una determinada categoría urbana, considerándose este grupo iguales a lo que a estas dimensiones se refiere, y diferenciándose de otros individuos o grupos en el mismo nivel de abstracción categorial. Los niveles de abstracción

de las categorías sociales urbanas las definen como “barrio”, “zona” y “ciudad”, teniendo los individuos la tendencia a identificarse como grupo en base a alguna de estas categorías.

Las dimensiones que fundamentan la pertenencia a una determinada categoría social urbana están constituidas por un conjunto de significados socialmente elaborados, producto de la interacción entre los miembros de un grupo o categoría, entre dichos miembros y el entorno urbano que representa la base categorial, y entre los miembros y otros individuos no pertenecientes a la misma categoría. Stokols (1990), destaca el rol que tiene el entorno urbano como elemento de interacción, y no solamente como escenario físico en donde las interacciones ocurren o se desarrollan.

Las dimensiones consideradas como relevantes para la configuración de la identidad social urbana son definidas según los siguientes criterios:

a) Dimensión territorial. Es la establecida por los límites geográficos en los que los individuos se identifican con una determinada categoría urbana, los cuales pueden responder a una delimitación administrativa, o bien, a una construcción o ideario social comúnmente elaborado por los individuos o grupos, fruto del sentido de pertenencia. Por ejemplo, en la categoría “barrio” los grupos tienden a establecer sus propios límites, que pueden no coincidir con los límites administrativos.

b) Dimensión psicosocial. Es la establecida por un conjunto de atribuciones que proporcionan un carácter especial o distintivo a los individuos afiliados a una determinada categoría urbana, y los dota de cierta “personalidad” como característica diferenciadora respecto a otros grupos. Un barrio en específico puede diferenciarse de otros barrios por la calidad de las relaciones sociales que es percibida por sus miembros (Lalli, 1988). Por su parte, Francis (1983) postula a que la identificación y caracterización de una ciudad – o parte de ella – se relaciona con la calidad de vida que representa para sus habitantes. Firey (1974), en sus estudios sobre la ciudad de Boston, observó el fenómeno de pertenencia a determinados barrios como significado de estatus o prestigio social.

c) Dimensión temporal. Referida a como la evolución histórica de un grupo y de su entorno forma parte de los procesos por los cuales los individuos o grupos llegan a identificarse con su entorno, generándose un sentimiento de continuidad temporal básico para la definición de la identidad social urbana (Stokols y Jacobi, 1984; Lalli, 1988). Así, a medida que un grupo se sienta ligado a un entorno a través de su historia, podrá definirse en base a una historia en común y diferenciarse de otros grupos que no comparten dicha historia o memoria colectiva (Stoetzel, 1970). La importancia de la dimensión temporal radica en que, si esta es suficiente como para consolidar la identidad social urbana de un grupo, dicha identidad podrá prevalecer y ser transmitida a generaciones futuras.

d) Dimensión conductual. Basada en las manifestaciones conductuales que genera la identidad social urbana, a través de los usos definidos por el espacio o entorno, o de la interacción activa de los individuos y grupos con el entorno. Así, la dimensión conductual

está relacionada a las prácticas sociales propias de una determinada categoría social urbana (Francis, 1983).

e) Dimensión social. Es la establecida por la relación entre las características sociales o composición social de un grupo y su afiliación a una determinada categoría social urbana, resultando en un elemento para la definición de la identidad social urbana.

f) Dimensión ideológica. La última dimensión categorial descrita por Valera y Pol es la relacionada a los valores ideológicos compartidos al interior de un grupo o comunidad. Castells (1979) consideró que los entornos urbanos o categorías sociales urbanas – en especial la ciudad – son representaciones de instancias ideológicas que rigen y determinan una sociedad. Las formas espaciales del entorno pueden ser consideradas formas culturales en tanto son expresiones de las ideologías sociales.

Las dimensiones categoriales que fundamentan a la identidad social urbana asociada a un entorno mantienen una estrecha relación unas con las otras, en ningún caso son mutuamente excluyentes.

Los procesos de categorización por los cuales los individuos o grupos configuran su identidad social urbana no son estáticos, sino más bien dinámicos, por lo que estos utilizarán distintos niveles de categorías urbanas según sean sus necesidades o intereses por identificarse ante otros individuos o grupos. La interacción simbólica de individuos o grupos, entre ellos y con el entorno urbano como elemento de interacción, hace que los significados sociales estén en constante reconstrucción, y la identidad social urbana, por tanto, en constante evolución. Esto implica poner en perspectiva temporal e histórica el estudio de las relaciones entre los individuos, los grupos y sus entornos (Gergen, 1985; Stokols, 1990; Aguilar, 1990).

Los denominados espacios simbólicos urbanos, considerados por los grupos asociados a un determinado entorno urbano como elementos representativos de este, tienen la particularidad de poder simbolizar las dimensiones más relevantes de la identidad social urbana de dichos grupos. De esta forma, espacios o lugares determinados pueden ser considerados como elementos prototípicos o característicos de la categoría social urbana relevante en la definición de la identidad social. Entre este tipo de espacios se puede mencionar elementos geográficos (ríos, montañas, lagos, etc), monumentos y en general, elementos arquitectónicos o urbanísticos característicos del entorno, denominados como espacios simbólicos urbanos (Valera, 1993).

### 2.2.2. El apego al lugar. El rol de las emociones y la vinculación afectiva que establecen las personas con el entorno urbano.

Luego de revisados los procesos de construcción de la identidad social urbana, fue de interés profundizar en el vínculo emocional que las personas establecen con su entorno urbano, esto para comprender este fenómeno, no solo en su estrecha relación con la identidad social, sino también, como un elemento más para el fundamento teórico y científico que es la base de la caracterización del comportamiento que presentan las comunidades ciudadanas en su rechazo a los procesos de destrucción de valor social, en específico, el que eventualmente genera el desarrollo inmobiliario con la transformación y renovación urbana.

Desde el urbanismo no es mucho el material bibliográfico o investigativo que aborda aspectos emocionales y afectivos sobre los vínculos que construyen las personas con su entorno urbano. Si es posible encontrar un desarrollo teórico de varias décadas desde el campo de la psicología ambiental, que incorpora este y otros factores como parte de los procesos que aproximan cualitativamente a la construcción de la identidad social urbana, tal como se revisó en la sección anterior. La revista INVI, del Instituto de la Vivienda de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile, en su volumen 32 N°91 de 2017, se avoca específicamente a la temática sobre el hábitat y las emociones, siendo los artículos publicados en esta edición la principal referencia bibliográfica que se usó para el desarrollo de este apartado.

La reacción de defensa y protección de los barrios, que se ha observado en numerosas ocasiones por parte de las comunidades, ante los procesos de renovación o transformación urbana que genera el desarrollo inmobiliario y los proyectos de infraestructura, ha sido un acontecimiento social bastante catastrado y abordado, ya sea desde la academia como desde la institucionalidad del poder legislativo y gobiernos locales, tal como se expuso al comienzo del marco teórico, sin embargo, poco se ha estudiado sobre la manera en que los habitantes viven y perciben los procesos que transforman al entorno urbano (Colin, 2017).

Una de las miradas hacia la reacción de las comunidades para defender y proteger sus barrios, es la que se realiza desde los procesos del sentimiento de nostalgia. Colin (2017), quien desarrolla esta idea, expone un caso de estudio para la comuna de Santiago Centro, lugar en que comenzó en la década de los noventa un periodo de renovación urbana, intensificándose los proyectos inmobiliarios de densificación en altura, lo que posteriormente gatilló procesos de defensa barrial por parte de las comunidades ciudadanas, planteándose como a uno de los factores desencadenantes al sentimiento de nostalgia hacia el carácter histórico de los barrios y su valor en los significados simbólicos de la identidad social, es decir, el barrio visto como parte de los referentes de la identidad individual y colectiva. Así, la nostalgia es presentada como modo de apropiación simbólica



de los barrios, lo que se realiza mediante procesos socioculturales, basados en las emociones que genera el recuerdo experimentado por los habitantes frente a cambios socio-territoriales, y mediante procesos institucionales, en los que se intenta proteger jurídicamente a los barrios a través de una territorialización del valor patrimonial realizada por habitantes e instituciones.

Por otro lado, en el campo de la psicología ambiental, se han realizado estudios sobre lo que se ha denominado el apego al lugar, entendido este como el vínculo afectivo entre las personas y sus entornos urbanos.

Berroeta, Carvalho, Masso y Ossul (2017) distinguieron tres aproximaciones sobre este vínculo.

- a. La primera aproximación es la afinidad emocional individual hacia los lugares, la cual explica el apego al lugar desde una vinculación afectiva que media la relación de las personas con los lugares a través de ciertas funciones individuales, en las que se puede mencionar la predisposición a los sentimientos de comodidad, pertenencia y seguridad, a los sentidos de continuidad, y a la facilitación para cumplir objetivos cotidianos. Las principales características descritas para esta primera aproximación son el deseo de permanencia, la resistencia a irse, el recuerdo reiterado, el deseo de regresar, y la lamentación o nostalgia por la pérdida (Lewicka, 2011).
- b. La segunda aproximación se enfoca sobre la construcción de significados sociales, desde los cuales se generan los vínculos afectivos con el espacio, siendo esto una vía para comprender por qué y de qué manera las personas desarrollan el apego al lugar. Por tanto, esta aproximación se basa en la investigación sobre los procesos de interpretación del espacio, procesos en los cuales el entorno es construido como realidad geoespacial, de la cual deriva un lugar o entorno psicológicamente significativo. Así, el apego al lugar queda directamente relacionado con las prácticas que otorgan significados al espacio.

Stokols y Shumaker (1981) señalaron tres categorías principales de interpretación del espacio o lugar, estas son:

- i. Los significados funcionales que otorga el uso y utilidad de un lugar determinado.
- ii. Los significados motivacionales derivados de lo que se busca en el lugar.
- iii. Y, por último, los significados evaluativos que resultan de la percepción sobre el lugar y el nivel de satisfacción que este genera, lo cual se puede sintetizar en indagaciones sobre el que se opina del lugar, el cómo se siente en el lugar, y el cómo dicho lugar es valorado.

- c. Finalmente, la tercera aproximación sobre el apego al lugar se concentra en las prácticas materiales por medio de las cuales se crea y se vive el vínculo afectivo entre las personas y el entorno. El proceso de apego al lugar es entendido como un ensamblaje o articulación entre aspectos materiales, relacionales y construcciones lingüísticas. De esta manera, esta aproximación propone comprender el lugar o espacio desde múltiples miradas, colocando atención a elementos tales como: rutinas o prácticas cotidianas de los habitantes; uso y creación de símbolos en el espacio; elementos sensoriales; uso del cuerpo y su implicancia en el espacio (Berroeta, Carvalho, Masso y Ossul, 2017).

### 2.2.3. La ciudad comprendida desde la experiencia de vida de los ciudadanos. La relación dialéctica entre el escenario urbano, los modos de vida y la dinámica social.

Primero, las personas construyen la ciudad y los edificios; luego, la ciudad construye a las personas, vale decir, determina su manera de pensar, sentir y actuar (Corraliza, 2000; 1).

Comprender la ciudad y el entorno urbano que se configura en ella, requiere de no solo considerarla en su dimensión física, es fundamental la comprensión de la experiencia de quienes habitan en ella, considerando que las experiencias de vivir en la ciudad son diversas y dependientes de las expectativas, de los logros, las frustraciones, etc., de los habitantes (Rizo, 2005). Por tanto, la ciudad no debe ser entendida como un conjunto de edificios y calles, más bien, debe ser contemplada y comprendida como una reunión de personas que mantienen relaciones diversas (Ledrut, 1974). El paseo por la ciudad da la oportunidad de explorarla y descubrirla en variadas direcciones, pudiendo encontrarse nuevos significados, distintas épocas, variados símbolos, proyectos colectivos y personales (Amendola, 2000). Desde la antropología de lo urbano, la ciudad es considerada como lugar de encuentro colectivo, de acomodo, de contestación, de dominio, de contacto o conflicto de culturas diferentes (Pratt, 1991).

Las ciudades son facilitadoras del surgimiento de nuevas formas de interacción, de diálogo o conflicto, por tanto, las ciudades no solo representan escenarios de prácticas sociales, también representan espacios de organización de las diversas experiencias de sus habitantes. En la ciudad se diferencian grupos que interactúan entre sí por la necesidad práctica de convivir, no siendo posible pensar en la existencia de un ámbito social urbano sin distinguir o reconocer la interacción de dichos grupos sociales. De esta forma, la

experiencia urbana se manifiesta en la convivencia de los grupos sociales, cuya comunicación se basa en la negociación, el dialogo y el entendimiento. Es justamente en la relación de convivencia donde los grupos buscan su identidad, interpretan a la sociedad e intentan hacerse visibles como grupos, con el objetivo de satisfacer sus expectativas (Rizo, 2005).

De las nueve categorías presentadas por Ramoneda (1998) en torno a las cuales articula la idea de ciudad, las que son identificadas como el cambio, la pluralidad, la necesidad, la libertad, la complejidad, la representación, el sentido, la transformación y la singularidad, Rizo (2005) destaca tres de ellas. En primer lugar, la ciudad entendida como un sistema complejo conformado por una red de relaciones sociales, sistema que se auto organiza. Segundo, la ciudad como representación simbólica, o como imaginario social, poniéndose en la perspectiva de que la ciudad existe como realidad espacial en dependencia de la representación que los habitantes construyen acerca de ella, dando énfasis, por tanto, a la dimensión simbólica de la ciudad por sobre la dimensión física o material. Y tercero, la ciudad vista en su rol de creadora de sentidos, como entorno constructivo que otorga sentido a la vida de los habitantes, es decir, la ciudad como generadora de identidad.

La ciudad es escenario que incorpora cultura, siendo las redes sociales<sup>11</sup> el contexto en el que se desarrollan las identidades personales. En este sentido, la vida social de barrio es la que permite a los habitantes construir una identidad común, o sentido de comunidad.

Buraglia (1999) caracteriza a los barrios por la comunicabilidad, la sociabilidad, el arraigo, la seguridad, el control, la tolerancia, la solidaridad, entre otros. Desde la sociología urbana se ha conceptualizado al barrio como articulador de la vida social urbana entre distintas escalas del territorio, como integrador de la vida familiar, como un referente espacial, un generador de identidad, articulador entre los diversos grados de privacidad, y como integrador de las redes sociales de solidaridad y de apoyo entre habitantes (Rizo, 2005). Junto con los estudios sobre los barrios, se encuentran investigaciones sobre las identidades vecinales. Ante la multidimensionalidad y heterogeneidad de las grandes ciudades, se pone el énfasis en la construcción de identidad en espacios pequeños, los más cercanos, espacios vividos y experimentados en la cotidianidad. Safa (2000) afirma que las identidades vecinales se erigen como eje articulador de diversas demandas de los habitantes, tales como conservar, cambiar o mejorar el entorno local – el barrio o vecindario –, organizarse para resolver problemas cotidianos como la contaminación o la inseguridad, entre otras. Así, los barrios o vecindades se convierten en los principales referentes al momento de construir simbólicamente la ciudad, por tanto, pueden ser considerados como la materia prima en la construcción de la identidad social urbana en las grandes ciudades.

---

<sup>11</sup> Redes sociales conformadas por la interacción física de los individuos, interacción de un cara a cara.

Los cambios en la estructura urbana, en las formas de expresión y en la estética urbana, están relacionados con cambios en los modos de vida y en la experiencia de los habitantes en la ciudad. Esto explica la importancia del acontecer urbano en la vida social. Se debe destacar lo relevante que es la estrecha relación entre la configuración física de la ciudad, la estructura social que en ella se alberga y las dinámicas personales y biográficas que sus habitantes desarrollan. De esta forma, la ciudad es resultado de la convergencia de conceptos físicos, sociales y personales.

Para facilitar la comprensión de la ciudad como expresión de la relación que existe entre su configuración física, la estructura social y las dinámicas que sus habitantes desarrollan, resulta oportuno exponer la adaptación realizada por Ventre de la famosa frase de Montesquieu para referirse a las leyes, en la que sentencia: primero las personas hacen las leyes, luego las leyes hacen a las personas. Usando una analogía, se puede decir sobre la dinámica de la estructura urbana: primero las personas construyen la ciudad y los edificios, luego la ciudad construye a las personas, determinando su manera de pensar, sentir y actuar. De esta forma, en primera instancia se debe destacar la importancia del análisis psicosocial de la experiencia urbana, subrayando el hecho de que el escenario urbano, con su estructura y trama urbana, su movilidad y patrón de flujo, influye en aspectos relevantes de la dinámica social y del estilo de vida de los individuos. Harvey (1989) alude a esta influencia con el expresivo título “El proceso de urbanización de la conciencia” (Corraliza, 2000).

La acción transformadora del ser humano sobre su entorno material, en este caso sobre su entorno urbano, no solo transforma al espacio público y privado en su dimensión física, también lo transforma en su dimensión simbólica, en las representaciones sociales que otorgan diversos sentidos a la vida de los habitantes, en los usos determinados por el espacio o entorno, en su dinámica urbana, su morfología, estructura y movilidad, lo que, luego de estar el nuevo escenario urbano en funciones, tiene como consecuencia la transformación progresiva de las dinámicas sociales y los modos de vida en la ciudad. Es un proceso recursivo de constantes negaciones, donde el ser humano niega a la ciudad y la transforma, para luego ser negado por la ciudad y ser transformado como ser social, es una relación dialéctica.

### 2.3. El Gran Santiago y su modelo de desarrollo urbano. Procesos de segregación y fragmentación de la ciudad, el temor o sentimiento de inseguridad y la reconfiguración del espacio público.

Santiago, la capital de Chile, ha sido considerada mundialmente como la ciudad de los negocios y una plataforma para conectar con los mercados latinoamericanos. En 2017 la revista *Business Destinations* distinguió a Santiago como el mejor destino de negocios de América Latina, debido a la calidad y gran cantidad de oferta de lugares para la realización de conferencias, exhibiciones y reuniones, repitiendo la distinción recibida en años anteriores por diversos medios del área de los negocios, tales como la importante revista *América Economía*, entre otros. Esto, sustentado en la estabilidad económica y política que mostró el país por muchos años hasta antes del estallido social de octubre de 2019, fue consolidando a Santiago como una capital de clase mundial con ventajas comparativas respecto de las otras capitales de la región.

Sin embargo, detrás de esta grandilocuente imagen de éxito económico, existe una ciudad caracterizada por la segregación, la fragmentación y el temor ciudadano, habiendo un alto porcentaje de la población que parece no estar destinada a vivir en una capital de clase mundial, sino más bien en un espacio de conflicto, de desorden e inseguridad, espacio en que las diferencias son consideradas un problema o un peligro que requiere ser excluido o segregado, desarrollándose así una “ciudad sin ciudadanos” o una ciudad enajenada que alberga más bien a “usuarios” de la estructura urbana, es decir, una ciudad que es útil como espacio de movimiento, pero no para la interacción social (Dammert, 2004).

No hay duda de que en la ciudad de Santiago ha existido el progreso, y es hoy en día una mejor ciudad para vivir que hace 20 o 30 años atrás. Ha mejorado su infraestructura, su equipamiento de salud, su sistema vial, su dotación de servicios, sus lugares de esparcimiento, el acceso al comercio, sus atracciones turísticas, esto entre muchos otros aspectos en los que Santiago ha seguido la senda del desarrollo y el progreso. En el ámbito latinoamericano, Santiago sigue siendo comparativamente una ciudad más segura. Sin embargo, para los fines y objetivos de la presente investigación, es necesario explorar los aspectos de la capital que están detrás del conflicto social, aspectos propios de una metrópolis que se ha desarrollado principalmente bajo los denominados modelos del libre mercado y que sufre, por tanto, de las consecuencias de la segregación, la fragmentación y la inseguridad, de la dicotomía entre el progreso económico y el progreso social, del desencuentro entre la creación de valor económico financiero y la creación de valor social.

En primer lugar, se puede destacar la marcada segregación socioeconómica que se observa en el territorio de la capital, el que presenta una segmentación con sectores habitados por grupos homogéneos en lo que a niveles de ingreso se refiere, observándose una clara tendencia al distanciamiento entre barrios de ricos y pobres. Así, los grupos de más altos

ingresos se encuentran en solo seis de las treinta y cinco comunas de la provincia de Santiago, y los de menores ingresos en solo veinte comunas. Esta segmentación también se ve replicada en la infraestructura y servicios básicos, los que presentan una disparidad entre los barrios de sectores con altos ingresos y los barrios con población de bajos ingresos (Rodríguez y Winchester, 2004). Esta situación también es apreciable en la mayoría de las grandes ciudades de Latinoamérica, donde el crecimiento y el desarrollo económico ha generado una constante fragmentación (Dammert, 2004).

Los procesos de segregación y fragmentación van acompañados de un sentimiento de temor, en general, temor al delito, frente a espacios desconocidos o en desuso, e incluso con los vecinos del mismo barrio que son percibidos como ajenos y con quienes se establece un sentimiento de desconfianza. El temor al delito y la fragmentación de la ciudad son dos procesos que se potencian mutuamente y van consolidando una ciudad enajenada, donde son mayores los espacios de anonimato y temor, que los espacios de intercambio y diferencia.

La realidad de Santiago no es distinta a la de otras ciudades de la región, pues puede ser caracterizada como una ciudad en la que un alto porcentaje de sus habitantes experimenta temor, y donde esta temática ha sido parte de las prioridades de la agenda pública de las últimas décadas. Interesante y paradójico resulta el fenómeno de los centros comerciales, o los llamados *Mall*, espacios privados que se han ido posicionando como el espacio público de preferencia, los que cada vez son más grandes y cada vez consolidan más destinos y satisfacen más necesidades de consumo, ya no solo es ir al *Mall* para comprar ropa o artículos electrónicos, se puede ir a una consulta médica, a comprar un auto, ir al cine o a un restaurant, disfrutar de lugares de esparcimiento, acceder a diversos servicios, etc., y siendo además catalogados como espacios más seguros dada su infraestructura y personal de seguridad, lo que contrasta con la percepción de inseguridad sobre los espacios públicos tradicionales como las calles y las plazas.

De esta forma, el espacio público, entendido como el lugar de reunión o encuentro de los ciudadanos, ha mostrado un proceso de reconfiguración, volcándose hacia el espacio privado como los centros comerciales y los hogares, en desmedro del uso de las plazas, paseos peatonales, parques y calles. El temor también ha tenido impacto en los modos de vida en la ciudad, donde se puede mencionar por ejemplo el hecho de que parte de la población ha abandonado la vida nocturna en el uso de las calles y el transporte público, o que el paisaje urbano ha incorporado con más fuerza el uso de rejas, alarmas y otros elementos de seguridad. Ambos efectos del temor en la ciudad han tenido un mayor impacto en los estratos más pobres de la población (Dammert, 2004).

## 2.4. Como las comunidades ciudadanas de Santiago han percibido los efectos de los procesos de renovación y transformación urbana.

La renovación y transformación urbana ocasionada por el desarrollo inmobiliario y la construcción de viviendas en altura ha sido un fenómeno que ha irrumpido notoriamente en las últimas décadas en el centro y el peri-centro de la capital, contrastando fuertemente con un anterior periodo de decadencia que comenzó en la década del sesenta, época en que la zona central de la ciudad comenzó a sufrir un progresivo deterioro en la calidad del *stock* construido y en la cantidad de edificaciones nuevas y de rehabilitación, registrándose en 1983 el periodo más bajo en construcción de viviendas nuevas con una participación de mercado de 0,04% en el gran Santiago, y donde la situación se agravó con la construcción de destinos incompatibles con el uso residencial, tales como bodegas, talleres y playas de estacionamientos vehiculares, resultando en una pérdida progresiva de habitantes.

Tal es el caso de la comuna de Santiago Centro, cuya población pasó de 444.000 habitantes en el año 1940, a 231.000 habitantes censados en el año 1992, cantidad que continuó descendiendo hasta los 201.000 habitantes, según lo registrado en el censo del año 2002. Este periodo de decadencia de la zona central de la ciudad comenzó a ser revertido desde mediados de la década del noventa con el programa de rehabilitación y repoblamiento que impulsó la Municipalidad de la comuna de Santiago, proceso que logró, a fines de la misma década, posicionar a esta comuna como líder en renovación urbana y la que más vendió departamentos en el país (Contrucci, 2011).

En el censo del año 2017 la comuna de Santiago registró una población de 404.495 habitantes, lo que muestra un resultado exitoso para el proceso de recuperación, considerando el objetivo de repoblar la comuna e impulsar su renovación urbana, sin embargo, la renovación urbana también trajo consigo consecuencias negativas sobre el entorno y los barrios, consecuencias que son vividas por las comunidades ciudadanas residentes en las zonas de renovación, cuyos efectos ya fueron presentados en parte en el marco teórico y en este apartado fueron analizados más en profundidad, abordando varias zonas de la capital en donde se hizo presente la renovación urbana con viviendas en altura.

Los académicos Ernesto López, Camilo Arriagada, Ivo Gasic y Daniel Mesa publicaron en 2015 una investigación sobre los efectos que la renovación urbana del periodo 2000 – 2012 tuvo sobre la calidad de vida y sobre las perspectivas de relocalización residencial de habitantes en zonas centrales y peri-centrales de la capital. Esta investigación fue el principal referente para dilucidar como las comunidades ciudadanas han percibido la irrupción del desarrollo inmobiliario en sus barrios, en procesos de renovación urbana conducidos por una visión enfocada únicamente en la creación de valor económico financiero.

La investigación mencionada se realizó a través de una encuesta dirigida principalmente a jefes de hogar y cónyuges, con el objetivo de recabar información de la percepción de los residentes antiguos sobre los procesos de transformación de sus barrios generada por la concentración de proyectos de edificación en altura. El trabajo se enfocó en cinco zonas del centro y peri-centro del gran Santiago, las que se localizan en avenida Santa Isabel de la comuna de Santiago Centro, en el sector la Chimba de las comunas de Recoleta e Independencia, en el sector de Irrazabal poniente de la comuna de Ñuñoa, en avenida Jose Pedro Alessandri de la comuna de Macul, y en el sector de Estación Yungay de la comuna de Quinta Normal, según se muestra en a figura 6.

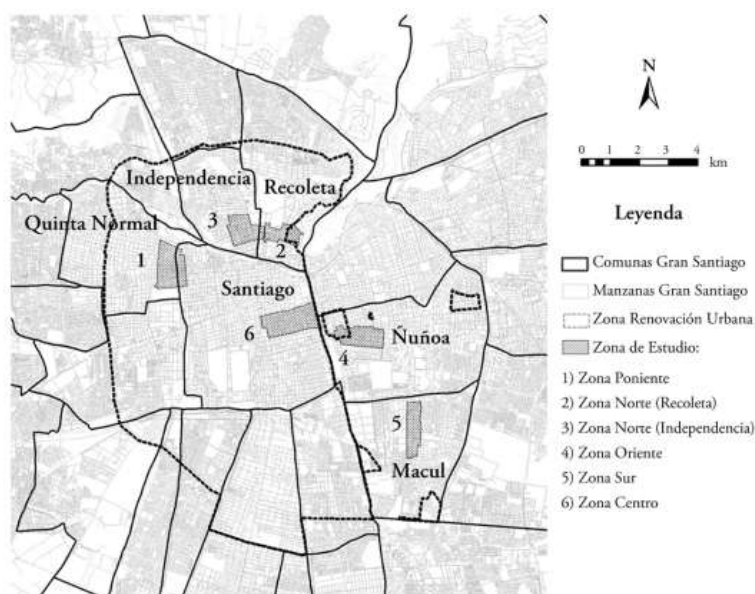


Figura 6. Mapa de zonas de estudio. Fuente: Efectos de la renovación urbana sobre la calidad de vida y perspectivas de relocalización residencial de habitantes centrales y peri-centrales del Área Metropolitana del Gran Santiago. (Lopez, Arriagada, Gasic, Meza, 2015). Elaboración por los autores.

Referente al perfil de los encuestados se identificaron tres principales características de los vecinos aledaños a proyectos de renovación en altura: La composición etaria; el nivel educacional; y los niveles de ingresos o renta. En la composición etaria se indica una mayor representación de edades intermedias y de mayores de edad, en particular de sexo femenino (53% de los encuestados fueron mujeres). Dos tercios (67%) de los encuestados se identificaron como jefes de hogar, y el tercio restante se identificó como esposo/a o pareja (14%) y otras relaciones de parentesco con el jefe de hogar.

Los niveles de educación fueron una variable que mostró marcadas diferencias entre las zonas o barrios estudiados. Las zonas del oriente y sur - comunas de Ñuñoa y Macul - mostraron mayor presencia de profesionales universitarios, 65% y 42% respectivamente, mientras que las zonas del norte - comunas de Recoleta e Independencia -, y la zona del poniente - comuna de Quinta Normal -, mostraron un menor nivel de educación predominando los jefes de hogar que cursaron sus estudios solo hasta la enseñanza media. Cabe mencionar que el nivel de educación es una variable generalmente asociada a diferencias en el nivel de expectativas y exigencias por calidad de vida.



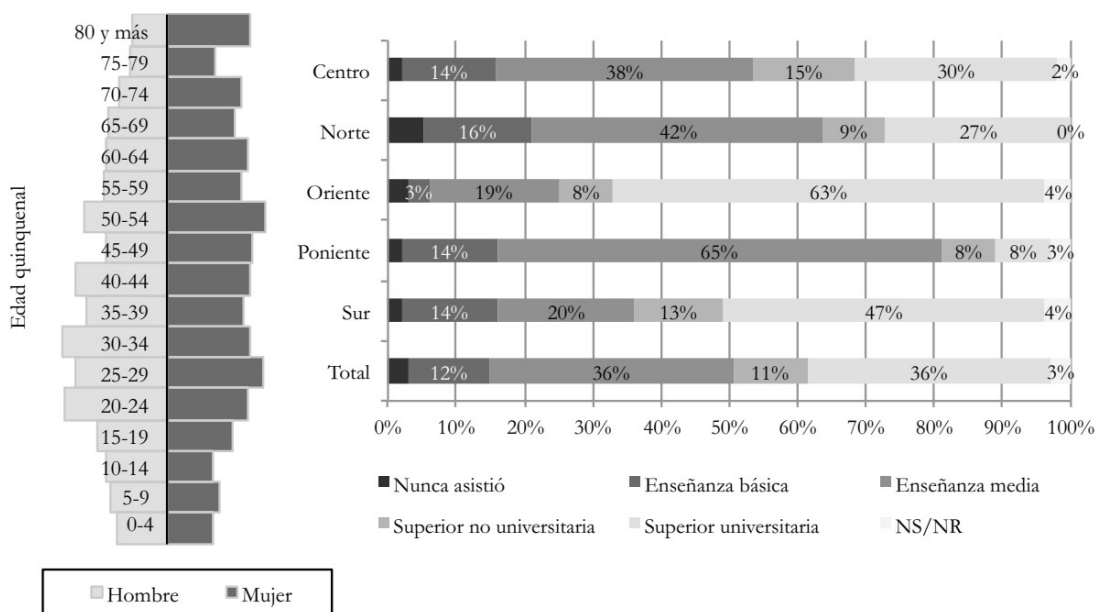


Figura 7. Pirámide de Edades de población residente y nivel educacional de jefe/as de hogar en lotes encuestados por zonas. Fuente: Efectos de la renovación urbana sobre la calidad de vida y perspectivas de relocalización residencia de habitantes centrales y peri-centrales del Área Metropolitana del Gran Santiago. (Lopez, Arriagada, Gasic, Meza, 2015). Elaboración por los autores.

En los niveles de ingresos o de renta mensual, un número considerable de encuestados se declaró con rentas inferiores a \$600.000, en las zonas del poniente lo hizo un 63%, en las zonas del centro un 54%, y del norte un 49%. Los porcentajes bajaron considerablemente en las zonas sur y oriente, con un 28% y 21% respectivamente, lo que muestra claramente las diferencias socioeconómicas de la población de estas dos zonas respecto de las otras zonas del centro, norte y poniente.

Los residentes encuestados se localizaban en el primer y segundo anillo del área de influencia del desarrollo inmobiliario, esto es, dentro de la misma manzana o en manzanas colindantes de los lugares donde se desarrollaron proyectos de edificación en altura.

Referente a la situación habitacional, un 56% de los encuestados se declaró propietario y un 27% arrendatario (se deduce que el restante 17% de encuestados presentaba relación de parentesco con estas dos categorías). Las viviendas ocupadas por los encuestados se caracterizaron por una data antigua (68% de construcción anterior a 1960).

En la percepción de los residentes sobre su entorno barrial, previo a los procesos de renovación urbana, destacó la ventaja de localización, lo que se refleja no solo en la mejor accesibilidad a servicios y transportes, sino también en la idea de habitar en un sector céntrico y bien ubicado. Entre las consecuencias negativas percibidas por los residentes ante la llegada de los edificios en altura, la gran mayoría de los encuestados manifestó que

la presencia de estas construcciones tuvo efectos negativos relacionados con el impacto en el microambiente del área de influencia directa.

En las cinco zonas estudiadas, la proyección de sombra de los edificios fue la externalidad negativa menos significativa, teniendo una consecuencia relevante para el 45% de los encuestados. Más significativo fue el efecto manifestado por la congestión en las calles (50%) y por la obstrucción visual que imponen los edificios en altura (53%).

La gran mayoría de los encuestados negó eventuales efectos positivos generados por los proyectos de renovación en altura. Así, un 70% de los encuestados manifestó que la llegada de los edificios no significó mejoras en las condiciones de seguridad y de iluminación del entorno.

Dada la alta densidad y altura con que se construyeron los edificios en la zona centro, el impacto negativo relacionado a las vistas, la congestión y las sombras fueron ampliamente reconocidos por los residentes encuestados, con un 66%, 61% y 60% respectivamente.

En las zonas del Oriente y el Sur, los efectos negativos más significativos fueron la obstrucción a las vistas y la congestión, teniendo el impacto de las sombras una significación menor. En la zona Norte, el principal efecto negativo manifestado por los encuestados tuvo relación a la congestión en las calles.

La zona del Poniente resultó con mejores percepciones por parte de sus habitantes respecto de las demás zonas, reduciéndose significativamente los efectos negativos de las sombras, la obstrucción a las vistas y la congestión. Según se indica en la investigación, esto sería coherente con el mayor distanciamiento entre proyectos inmobiliarios de alto impacto por altura y volumen. Por otro lado, ya se había mencionado el menor nivel educacional catastrado en los habitantes en esta zona del peri-centro, factor que ha sido relacionado con una menor expectativa sobre la calidad de vida, por tanto, podría ser otra causa que explique un menor nivel de percepción negativa sobre los efectos de renovación urbana en altura.

En la tabla de la figura 8 se muestran los resultados obtenidos sobre la percepción de los efectos directos ocasionados por los edificios en altura en las cinco zonas. Se puede destacar que la percepción más significativa que manifestaron los encuestados fue la ausencia de mejoras referentes a la seguridad y la iluminación del entorno directo de los proyectos de nuevos edificios, significación bastante más elevada que las externalidades relacionadas a la obstrucción a las vistas, la congestión y la proyección de sombra. Solo en la zona oriente la obstrucción a las vistas fue tan significativa como la falta de aporte a la iluminación del entorno. En la zona poniente el contraste entre estas percepciones es el más marcado y notorio.

<b>EFFECTOS DIRECTOS PERCIBIDOS POR LA PRESENCIA DE EDIFICIOS EN ALTURA</b>	<b>CENTRO</b>	<b>NORTE</b>	<b>ORIENTE</b>	<b>PONIENTE</b>	<b>SUR</b>	<b>PROMEDIO</b>
Recibe sombra por lo menos a algunas horas	60%	41%	48%	22%	48%	45%
Interrumpe vista	66%	43%	65%	23%	56%	53%
No hay mejora de iluminación	76%	68%	64%	68%	82%	70%
No hay mejora de la seguridad	70%	66%	71%	72%	66%	69%
Genera congestión en su calle	61%	55%	52%	23%	56%	50%

Figura 8. Tabla de efectos directos percibidos por la presencia de edificios en altura por zonas estudiadas. Fuente: Efectos de la renovación urbana sobre la calidad de vida y perspectivas de relocalización residencial de habitantes centrales y peri-centrales del Área Metropolitana del Gran Santiago. (Lopez, Arriagada, Gasic, Meza, 2015). Elaboración por los autores.

Referente a los servicios privados, en promedio casi un 60% de los residentes encuestados percibió que la renovación urbana atrajo a los barrios una mayor presencia de comercio y restaurantes, siendo la zona del oriente donde esta percepción de los residentes tuvo un mayor grado de significación. Con un menor grado de relevancia, la percepción sobre la llegada de gimnasios y facilidad de transporte marcó un promedio de 47% y 35% respectivamente.

<b>TIPO DE EQUIPAMIENTO O SERVICIO</b>	<b>CENTRO</b>	<b>NORTE</b>	<b>ORIENTE</b>	<b>PONIENTE</b>	<b>SUR</b>	<b>PROMEDIO</b>
Clínicas	12%	22%	16%	7%	36%	18%
Gimnasios	49%	55%	61%	30%	36%	47%
Transporte	32%	32%	41%	38%	33%	35%
Restaurantes	57%	51%	76%	36%	62%	57%
Comercio	62%	58%	64%	42%	67%	59%

Figura 9. Tabla de percepción de llegada de servicios privados por zonas de estudio. Fuente: Efectos de la renovación urbana sobre la calidad de vida y perspectivas de relocalización residencial de habitantes centrales y peri-centrales del Área Metropolitana del Gran Santiago. (Lopez, Arriagada, Gasic, Meza, 2015). Elaboración por los autores.

Las inversiones en infraestructura pública, paralelas o simultaneas a la construcción de edificios, mostraron un menor nivel de percepción de mejora, donde lo más destacado fue la iluminación de calles o pasajes percibido en promedio por un 37% de los encuestados.

En la tabla de la figura 10 se observan la baja percepción sobre mejoras en infraestructura pública, lo que es un reflejo del bajo aporte que tuvieron los proyectos de edificación de

proyectos privados y de la inversión pública en las zonas de renovación de las zonas en estudio.

TIPO DE OBRA O INVERSIÓN URBANA	CENTRO	NORTE	ORIENTE	PONIENTE	SUR	PROMEDIO
Iluminación de calles o pasajes	34%	44%	45%	29%	35%	37%
Pavimentación de calles y veredas	34%	27%	29%	27%	38%	31%
Señalética	27%	26%	27%	33%	31%	29%
Semáforos	19%	21%	14%	21%	22%	19%
Lomos de toro	13%	19%	24%	25%	27%	21%

Figura 10. Tabla de tipos de obras o inversión urbana por zonas de estudio. Fuente: Efectos de la renovación urbana sobre la calidad de vida y perspectivas de relocalización residencia de habitantes centrales y peri-centrales del Área Metropolitana del Gran Santiago. (Lopez, Arriagada, Gasic, Meza, 2015). Elaboración por los autores.

Como resumen de lo anterior, los autores elaboraron un índice de aporte público y aporte privado que combinó las cinco variables consultadas para cada ámbito del entorno barrial – variables expuestas en las figuras 9 y 10 –, con el objetivo que medir el impacto en los barrios mediante un contraste en la percepción de los residentes entre la situación anterior a la llegada de los edificios y la situación posterior con los edificios ya construidos.

El resultado mostró diferencias en los índices de percepción de mejoras en servicios privados respecto a mejoras en equipamiento colectivo o público. En el promedio de las cinco zonas, el porcentaje de personas que percibió que no existieron mejoras en aporte público fue de un 40.8%, versus un 15.7% de quienes no percibieron mejoras en servicios privados. De esta forma, el gráfico de la figura 11 muestra los resultados obtenidos según la cantidad de aportes percibidos en el ámbito privado y público. (cero aportes, un aporte, dos aportes, hasta cinco aportes).

Este resultado reveló que la renovación urbana residencial en las zonas estudiadas tuvo un impacto urbano de tipo privado.

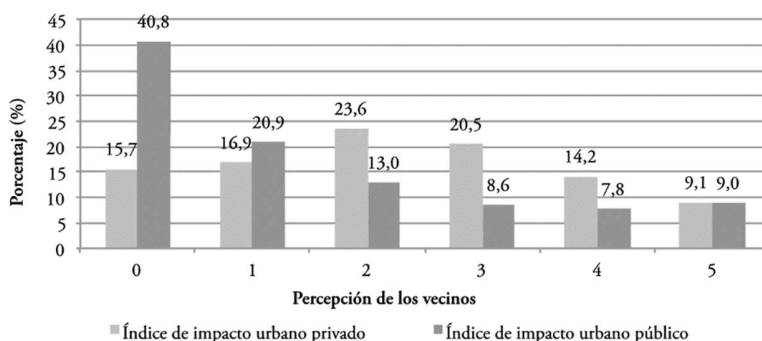


Figura 11. Comparación de percepción de impacto urbano privado y público de tipo positivo (Lopez, Arriagada, Gasic, Meza, 2015). Elaboración por los autores.

Al observar los resultados para cada una de las cinco zonas o barrios, se observó en general la misma tendencia en todas las zonas, pero con diferencias entre ellas. De esta forma, en la zona centro de Av. Santa Isabel y la zona oriente de Av. Irarrazabal es clara y marcada la percepción del bajo aporte al equipamiento público, sin embargo, en las zonas poniente y sur los vecinos si plantearon percibir mejoras.

Respecto a la percepción en calidad de vida o satisfacción del barrio que los residentes declararon tener en las cinco zonas estudiadas, esta sigue siendo buena en la situación posterior a la renovación urbana residencial, pero bajó de nivel respecto de la situación previa al proceso de renovación. Así, la encuesta a los residentes arrojó una nota promedio de 6 para la situación previa, y de 4,8 para la situación posterior, lo que es una variación importante o significativa. La zona poniente fue la única zona que mostró una variación más leve de la nota entre el antes y el después de la renovación urbana, según los autores, esto estaría explicado por la concentración de los proyectos en sectores industriales, considerados molestos, en los que casi no existían vecinos anteriores a la construcción de los edificios, y están dispersos en el resto del área de renovación, lo que implica la baja percepción de cambio en los barrios.

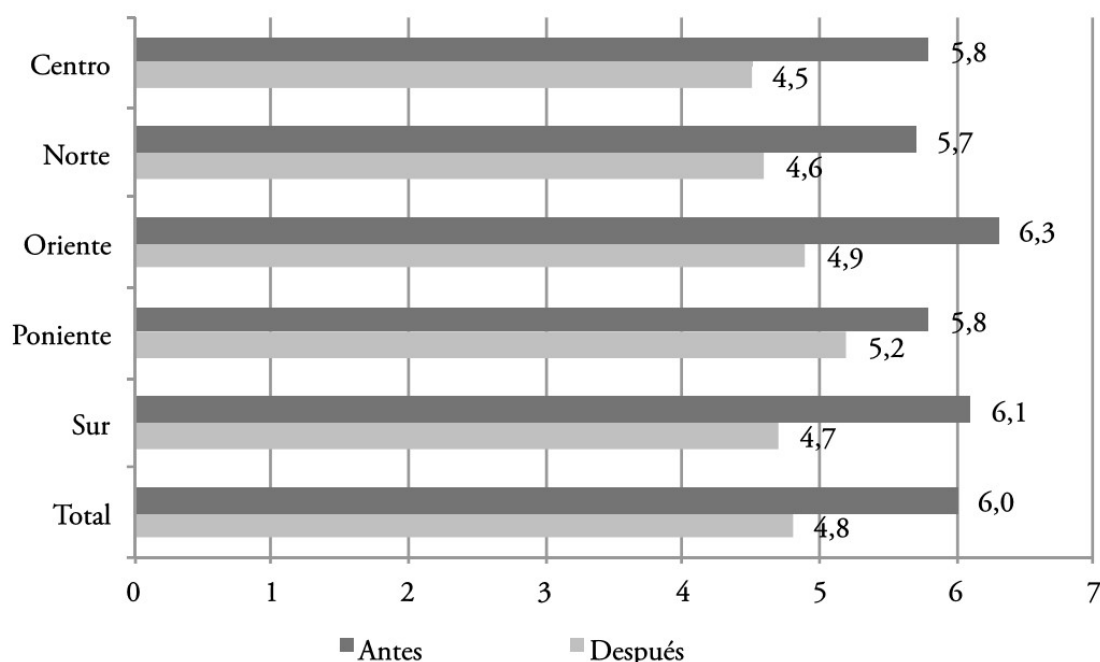


Figura 12. Evaluación de la calidad de vida en el barrio antes y después de la renovación urbana. (Lopez, Arriagada, Gasic, Meza, 2015). Elaboración por los autores.

Otro aspecto estudiado en la investigación fue la expectativa de los residentes respecto al escenario de que sigan llegando más edificios a sus barrios y que tipo de proyecciones generan sobre esto. El resultado mostró que dos tercios de los encuestados/as afirmaron que los barrios cambiarán en forma importante referente al tipo de habitantes. Esta

percepción de un cambio drástico resultó más marcada en las zonas norte y oriente, donde llegó a más de un 70%.

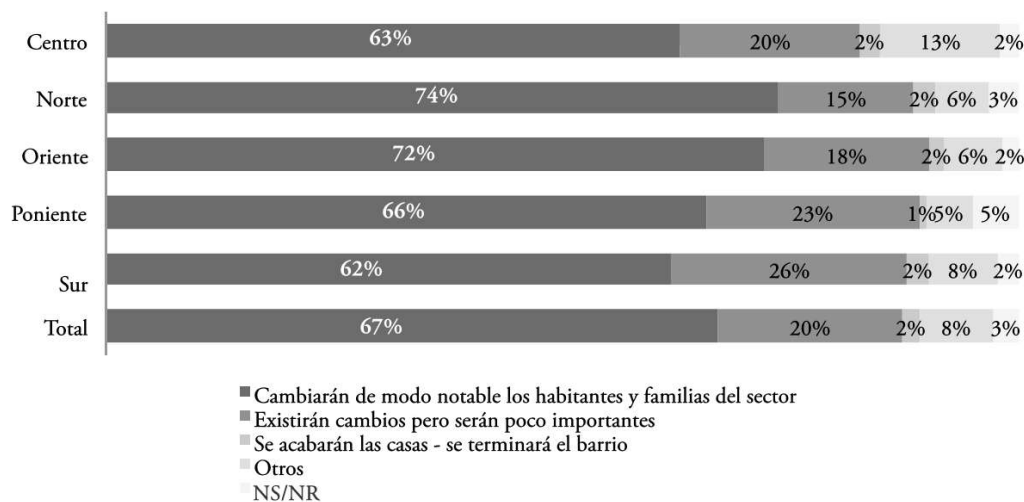


Figura 13. Proyecciones sobre el barrio ante la renovación urbana. (Lopez, Arriagada, Gasic, Meza, 2015). Elaboración por los autores.

El aporte del estudio revisado es que se centra en analizar el impacto generado por la renovación urbana residencial sobre la calidad de vida de los residentes antiguos de las zonas de renovación, a diferencia de estudios anteriores sobre procesos urbanos similares que se enfocaron en caracterizar a los residentes nuevos (Lopez, Arriagada, Gasic, Meza, 2015).

Como se vio en los resultados de las encuestas a los residentes, el nivel socioeconómico marca diferencias en como los residentes perciben los beneficios y los perjuicios de los procesos de renovación, o en como los residentes valoran los atributos de su entorno urbano más directo. En el estudio se asocia estos perfiles disímiles principalmente a diferencias en el nivel de educación, lo que a la vez es asociado a distintos niveles en las expectativas sobre la calidad de vida.

Los barrios de las zonas estudiadas son valorados por los residentes principalmente por su ubicación central, lo que implica mayores accesos a servicios y facilidad de transporte, no por los procesos de renovación urbana que experimentan y su consecuente modernización.

Los residentes manifestaron percibir mejoras en el entorno urbano con la renovación en lo referente a la llegada de más servicios privados, tales como restaurantes y comercio, pero no así en relación con equipamiento público (de no pago). En la percepción de calidad de vida que manifestaron los residentes antiguos, la tendencia general que se observó en todas las zonas que abordó el estudio fue una disminución respecto a la situación previa a la llegada de los edificios en altura.

De lo anterior se visualiza una clara oportunidad de mejora referente a aportes desde el desarrollo inmobiliario para generar ganancias en la calidad de vida del entorno urbano y en el desarrollo de equipamiento público, lo que, según se revisó en el estudio de estas cinco zonas, fue algo ausente y desatendido por el modelo de desarrollo urbano.

## 2.5. Preocupaciones de las comunidades por el entorno urbano que habitan y las expectativas construidas desde el cómo desearían que fuese el desarrollo urbano futuro.

Los gobiernos de las municipalidades son actores claves en el diseño e implementación de las políticas de desarrollo local. El conocimiento acumulado sobre la realidad del territorio y sobre los intereses y necesidades de las comunidades ciudadanas y otros actores locales, otorga a la administración municipal herramientas fundamentales para un diseño eficaz y pertinente de las políticas de desarrollo. La cercanía con las comunidades les da la oportunidad de generar espacios de diálogo y participación que permiten orientar el diseño, implementación y evaluación de las actividades del desarrollo económico (Correa y Dini, 2017).

En este contexto, la Ley N.º 18.695 o Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOC) indica como función privativa de los gobiernos municipales el “elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo” (art. 3) o PLADECO, el cual, junto con los planes reguladores comunales (PRC) y el presupuesto municipal, es parte de los instrumentos de planificación y gestión municipal, siendo además catalogado por la ley como el instrumento rector del desarrollo en las comunas.

La ley mandata a que los PLADECO sean desarrollados involucrando procesos de participación ciudadana, lo que, según Caviglia (1998), esto se orienta hacia dos grandes objetivos, sustituir o complementar a la democracia representativa (por espacios participativos) y a influir sobre la administración y asignación de los recursos, con la intención de mejorar el funcionamiento de la planificación en términos de eficacia y eficiencia. Sin embargo, la ley no es específica en indicar como la participación ciudadana debe ser incorporada al desarrollo de los PLADECO, por lo que los municipios pueden presentar diferencias en los niveles de vinculación con la participación ciudadana, cumpliendo todos por igual con lo exigido por la ley. Esto ha puesto en cuestionamiento el efecto real que los procesos de participación tienen sobre las políticas de desarrollo, bajo el argumento de que dicha participación se ha limitado a niveles consultivos aplicados fundamentalmente a las etapas de diagnóstico comunal, estando ausente la participación de la ciudadanía en las etapas posteriores de implementación, control y fiscalización de los PLADECO (Orellana, Mena y Montes, 2016). Por otro lado, los procesos participativos muchas veces no logran convocar a una ciudadanía diversa y representativa del territorio comunal (Espinoza, 2010).

Otro problema aludido a los procesos de participación es que la ciudadanía es involucrada en instancias en que solo legitima un instrumento de planificación ya diseñado - “desde arriba” - por los cuadros técnicos del aparato administrativo municipal, lo que aleja a las bases ciudadanas de la planificación de su territorio (Jorquera y Pineda, 2014).

Al margen de los problemas o defectos que pueda tener la implementación de los PLADECO referentes al nivel de vinculación de la participación ciudadana, lo que es necesario para la investigación sobre el perfil de las comunidades ciudadanas y sus expectativas sobre el desarrollo local, es revisar los resultados de los procesos de participación ciudadana descritas en las etapas de diagnóstico comunal. Dicha revisión se hizo de los documentos de informes de los PLADECO de comunas del centro y del peri-centro del gran Santiago, en concordancia con el perfil estudiado en el apartado anterior sobre las comunidades ciudadanas y su percepción de los efectos de los procesos de renovación y transformación urbana.

Los informes de los PLADECO revisados fueron los de las comunas de Santiago, Ñuñoa, San Miguel, Estación Central y Providencia, según se ilustra en la figura 14. De las etapas de diagnóstico descritas en cada informe, el interés se enfocó en forma específica en la revisión de los resultados de los espacios de participación ciudadana relacionados con la percepción de los residentes de cada comuna referente al entorno urbano y su relación con la calidad de vida. Por tanto, no se revisaron detalles metodológicos de los diagnósticos comunales, tampoco los diagnósticos en extenso, lo que se puede consultar en el informe de los PLADECO de cada comuna.

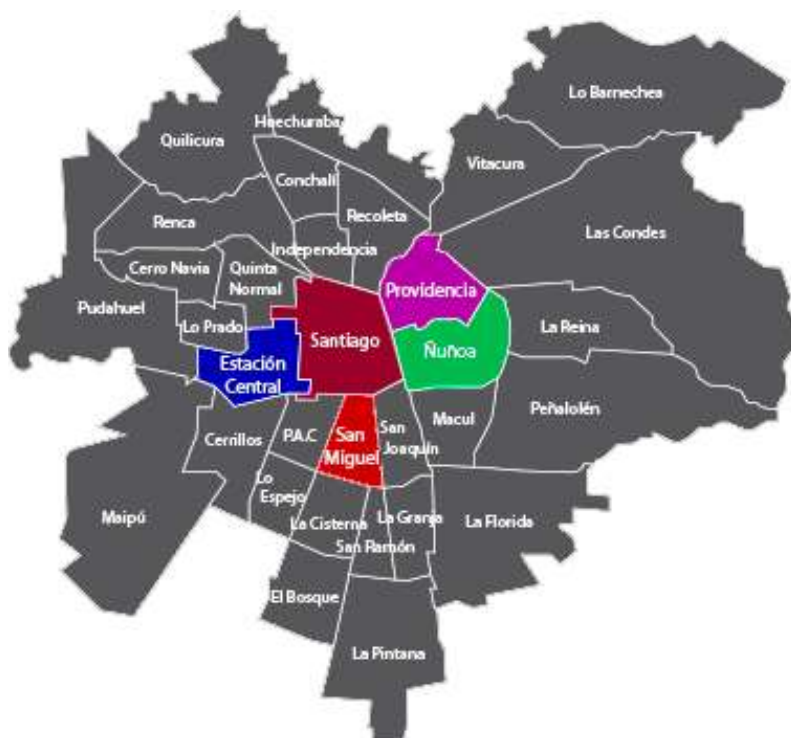


Figura 14. En color se destacan las comunas elegidas para la revisión de los informes PLADECO. Fuente: <http://pregrado.ciencias.uchile.cl/images%20tansit/AF4.png>. Post edición con ADOBE Photoshop.



Comuna de Santiago, PLADECO 2014-2020.

Como ya se ha revisado, la comuna de Santiago, que forma parte del centro urbano de la capital - *the downtown* -, es una zona que en las últimas décadas ha experimentado cambios radicales en su entorno, dado el importante proceso de renovación urbana que se desarrolló en su territorio y por tanto resulta un valioso caso de estudio para indagar sobre el cómo las comunidades ciudadanas evalúan su nuevo escenario urbano local y manifiestan su parecer sobre los problemas de su entorno y donde existen las oportunidades de mejora.

En el informe del PLADECO se describe el desarrollo de la etapa de diagnóstico comunal, la cual incorporó instancias de participación ciudadana las que tuvieron como objetivo el recoger la visión de los vecinos sobre su comuna, opinando sobre lo positivo, lo negativo y las oportunidades de mejora en lo que calidad de vida se refiere.

La primera instancia mencionada es una encuesta de percepción orientada a cuatro grupos objetivos y representativos de la población residente y flotante, estos son: Residentes, locatarios del comercio, estudiantes en establecimientos de la comuna de Santiago que residen fuera de ella, y trabajadores cuyo lugar de trabajo se encuentra en la comuna de Santiago y que residen fuera de ella.

También se menciona la realización de espacios de diálogos participativos, tales como los cabildos territoriales y los cabildos temáticos, los que abordaron aspectos sobre la seguridad, la salud, deporte y recreación, cultura, desarrollo económico, movilidad urbana y medioambiente.

Por último, se mencionan dos instancias más complementarias a los cabildos, los Diálogos Ciudadanos orientados a profundizar sobre el desarrollo urbano y el patrimonio, y las Jornadas Municipales que consistió en un espacio de participación en conjunto con funcionarios municipales que tuvo una etapa de diagnóstico comunal y otra donde se expresó la visión futura de los vecinos para la comuna.

La primera información de interés es la percepción que mostró la ciudadanía sobre aspectos negativos de la comuna, donde se destaca la inseguridad, la falta de aseo y limpieza y la congestión vial.

El gráfico de la figura 15 resume las percepciones negativas que manifestaron los cuatro grupos objetivo, residentes, locatarios, estudiantes y trabajadores.

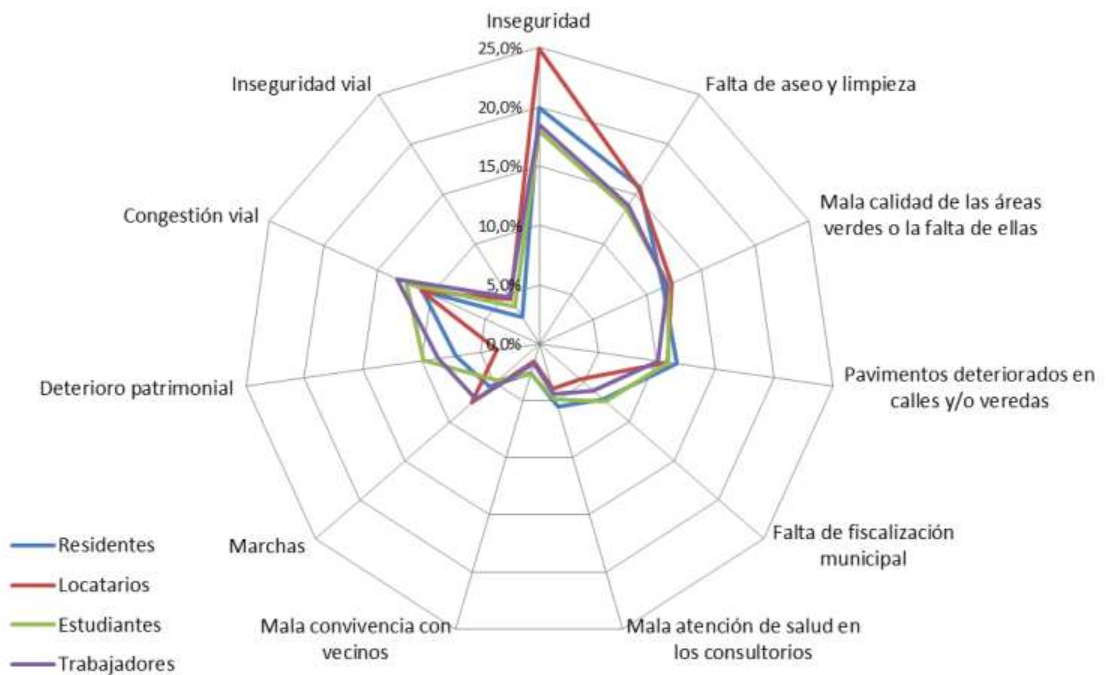


Figura 15. Principales problemas de la comuna según grupos objetivo. Fuente: PLADECO comuna de Santiago, 2014.

La evaluación sobre los elementos del entorno fue regular, los cuatro grupos objetivo registraron notas en torno al 4,0 y los promedios generales registraron notas por debajo de este mínimo.

Los cuatro grupos evaluaron con una leve mejor percepción a los parques, las plazas y la iluminación de los espacios públicos.

En los aspectos con más baja evaluación resultó la falta de accesibilidad universal en los espacios públicos (en relación con facilidades para los discapacitados) y las ciclovías.

Otros de los aspectos con mejor evaluación fueron las máquinas para ejercicios y juegos infantiles en los espacios públicos.

En la figura 16 se observan los resultados para todos los elementos evaluados (en total 17).

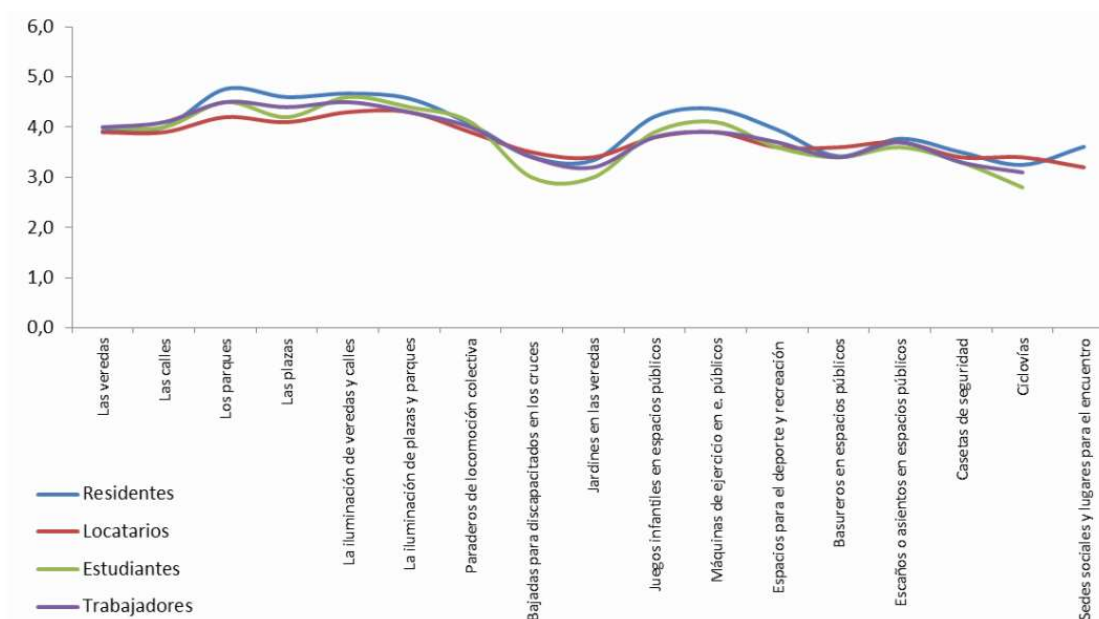


Figura 16. Evaluación de elementos del entorno según grupos objetivos. Fuente PLADECO comuna de Santiago, 2014.

Respecto a las expectativas de los vecinos o su visión futura sobre la comuna, los espacios participativos de los cabildos territoriales y talleres o jornadas municipales se sintetizaron en lo que en el informe del PLADECO se llamó la imagen objetivo comunal, cuyo consenso se presentó en la siguiente frase:

Santiago, comuna capital de Chile, ofrece lugares de encuentro para la diversidad de ciudadanos, funciones y culturas, para vecinos, visitantes y turistas; en un entorno amigable y sustentable, que hacen de ella un lugar singular, ejemplar y auténtico (Informe PLADECO comuna de Santiago, p. 185).

La imagen objetivo se desarrolló para cada uno de los seis sectores del PLADECO, tal como se muestra en la tabla de la figura 17.

Sector	Imagen Objetivo Sectorial
Desarrollo e integración social	Comuna participativa e inclusiva de la diversidad de usuarios, en un entorno amable y seguro.
Desarrollo Humano	Comuna con calidad de vida, sustentada en una educación de calidad y estilos de vida saludable.
Desarrollo Urbano	Comuna mixta e integrada que busca innovar en sus prácticas, acogiendo la diversidad en sus espacios públicos, promoviendo los valores patrimoniales y multiculturales y el acceso equitativo de
Desarrollo económico local	Comuna atractiva para la innovación, el emprendimiento y los nuevos desarrollos.
Desarrollo ambiental	Comuna limpia y sustentable con el aporte de todos.
Desarrollo Institucional	Municipio moderno e innovador, volcado a la comuna y su gente.

Figura 17. Imagen objetivo sectoriales. Fuente PLADECO comuna de Santiago, 2014.

Desde las imágenes objetivo de cada sector se desprenden los ejes estratégicos que constituyen la guía para el plan de gestión del PLADECO.

SECTOR	EJE ESTRATÉGICO
Desarrollo e Integración Social	Comuna participativa
	Santiago amable y seguro
	Santiago inclusivo e integrado
Desarrollo Humano	Santiago vive sano
	Capital de la educación
Desarrollo Urbano	Comuna mixta e integrada
	Santiago patrimonial y multicultural
	Espacio público sustentable
	Movilidad sustentable
Desarrollo económico local	Santiago, territorio para nuevos desarrollos
Desarrollo ambiental	Comuna limpia y sustentable
Desarrollo Institucional	Municipio vinculado con la comunidad
	Municipio Moderno

Figura 18. Ejes estratégicos. Fuente PLADECO comuna de Santiago, 2014.

En los problemas relacionados al entorno urbano se puede destacar lo relacionado al desarrollo inmobiliario y su falta de integración hacia grupos de menores recursos y falta de interacción constructiva y armónica con su entorno. También destaca el nivel de degradación del espacio público, explicado por el alto régimen de uso dado el rol capital de la comuna (nivel de actividad), misma razón que explica la sobre carga de usuarios en los espacios de movilidad.

Desarrollo Urbano	Débiles capacidades para orientar un desarrollo inmobiliario que integre grupos de menores recursos e interactúe constructivamente con su entorno.	Comuna Mixta e integrada	Orientar un desarrollo residencial que considere mixtura social y de usos, integrándose armónicamente con el entorno.
	Insuficientes instrumentos de gestión del patrimonio.	Comuna Patrimonial	Articular la acción municipal con actores externos, públicos y privados, para generar posibilidades reales de gestión y activación del patrimonio urbano como un bien social, urbano y/o económico.
	Espacio público degradado por condiciones intrínsecas del rol capital de la comuna de Santiago.	Espacio público sustentable	Definir y materializar espacios públicos de calidad mediante estándares mínimos que aseguren la equidad.
	Sobrecarga de usuarios en los espacios de movilidad (tránsito de paso, población flotante y aumento de población residente).	Movilidad sustentable	Gestionar un acceso equitativo al espacio público para la movilidad sostenible

Figura 19. Síntesis de problemas relacionados al desarrollo urbano. Fuente PLADECO comuna de Santiago, 2014.

## Comuna de Ñuñoa, PLADECO 2016 – 2021

Como ya se revisó en el marco teórico, Ñuñoa destaca por ser una de las comunas con mejor nivel de vida en Chile, por su ubicación cercana al centro y su buena conectividad, razón por la cual ha sido un sector con constante actividad inmobiliaria. Siendo una comuna esencialmente residencial, es un sector en el que las comunidades ciudadanas han manifestado un importante rechazo al desarrollo inmobiliario, lo que ha tenido como consecuencia la restricción de la normativa urbana en parte importante del territorio, producto de las presiones de los habitantes de la comuna, los que han conseguido varias modificaciones al plan regulador comunal y tenido incidencia en las restricciones normativas mediante procesos de participación ciudadana.

En el informe del PLADECO de la comuna de Ñuñoa se documentó el proceso de participación ciudadana y las propuestas que la comunidad elaboró, en lo que fue la segunda etapa de la construcción del plan de desarrollo comunal, posterior a la etapa de diagnóstico comunal. Esta etapa se elaboró en base a los intereses de la comunidad y grupos sociales, por medio de un levantamiento de propuestas, necesidades, visiones e intereses sobre el territorio. La información se recabó mediante encuestas y actividades tipo *focus group*, entre agosto de 2015 y abril de 2016.

La encuesta abarcó una muestra de ocho mil personas, de las cuales un 78,3% era residente en la comuna de Ñuñoa y un 53% declaró vivir en ella hace más de 10 años. Referente al perfil de los encuestados, un 43% correspondió a personas mayores a 50 años y un 64% a mujeres. En los niveles de educación un 64% indicó tener educación técnica o universitaria, mientras que un 27% llegó solo hasta la educación media.

En la percepción que manifestaron los encuestados sobre la comuna, se consultó sobre qué tan agradable es considerada, consulta que tuvo como resultado a un 75,4% que la evaluó con nota seis y nota siete, y un 20,4% con nota cinco (escala con nota máxima de siete). Solo un 4,2% evaluó a la comuna con nota bajo cinco.

Actividades	Responde %	Ranking
Tramites	63,7	1
Diversión y/o Esparcimiento	50,3	2
Atención Médica y/o Dental	38,6	3
Actividades Culturales	33,5	4
Actividades Deportivas	32,2	5
Trabajo	27	6
Estudios	16,3	7

Figura 20. Actividades más realizadas en la comuna de Ñuñoa. Fuente: PLADECO 2016-2021

Sobre las actividades que más frecuentemente se realizan en la comuna (figura 20), se destacó el uso de equipamiento de servicios, donde la actividad de hacer trámites fue nombrada por un 63,7% de los encuestados y la atención médica por un 38,6%. El uso de equipamiento para el esparcimiento y actividades recreativas, culturales y deportivas también tuvo un lugar

relevante. En un tercer lugar de las actividades importantes se nombra a las actividades

laborales y académicas. El informe del PLADECO destaca la autonomía que posee la comuna de Ñuñoa, donde los ciudadanos pueden realizar todas las actividades al interior de la comuna.

En la evaluación de los servicios comunales relacionados al entorno urbano, las calificaciones con notas 6 y 7 (escala máxima de 7) fueron otorgadas por un 45,5% de los encuestados para el mobiliario urbano (promedio con nota 5,3), por un 60% para la iluminación de espacios (promedio con nota 5,7) y por un 61,3% para las áreas verdes en parques y plazas (promedio con nota 5,72). Solo un 34% calificó con 6 y 7 a las calzadas y veredas (promedio con nota 4,9), estando estas dentro de los aspectos peor evaluados junto con la seguridad pública y municipal (promedio con nota 4,8).

Los vecinos de Ñuñoa también hicieron propuestas de mejoras para la comuna, en las cuales la seguridad registra la mayor cantidad de ideas de proyectos, tales como mejorar la fiscalización por parte de carabineros y la seguridad ciudadana (unidad de vigilancia dependiente del municipio), así como estrechar la relación y comunicación de estos organismos públicos con la ciudadanía. También se mencionó mejorar la iluminación pública, la implementación de alarmas comunitarias e instalar una mayor cantidad de cámaras de televigilancia.

El medio ambiente fue el segundo ámbito en cantidad de ideas de proyectos propuestos, las que se sintetizaron en el reciclaje, el aseo de la comuna, mayor cantidad de áreas verdes y mejoramiento de las existentes, nuevo mobiliario urbano, menor cantidad de edificios en altura y revisión del plan regulador, abordar la congestión vehicular y los ruidos molestos.

El tercer ámbito fue la calidad de vida, con ideas de proyectos relacionados con mejoramiento de calzadas y veredas, instalación en las calles de reductores de velocidad y mayor cantidad de ciclovías. Se repite de los anteriores ámbitos la menor altura de los edificios, nuevo mobiliario urbano, el mejorar y aumentar las áreas verdes y una mayor cantidad de iluminación pública. También se agrega el contar con más estacionamientos, el soterramiento de cables y una mayor participación ciudadana.

En el informe del PLADECO se indican otros cinco ámbitos abordados con ideas y propuestas por parte de la comunidad, los que no se detallaron al no estar directamente relacionados con el entorno urbano en el que el desarrollo inmobiliario puede tener incidencia. Los ámbitos referidos corresponden al desarrollo social, la educación pública, la salud, el deporte y la cultura, y la gestión municipal.

#### Comuna de San Miguel. PLADECO 2007 - 2017

La comuna de San Miguel actualmente se encuentra en proceso de actualización de su plan de desarrollo comunal, por lo que solo se cuenta con el informe del PLADECO que recientemente terminó su periodo de vigencia en 2017. Sin embargo, dada la importancia que tiene esta comuna por la incidencia que tuvieron las comunidades ciudadanas en

restringir la normativa urbana con el objetivo de frenar el desarrollo inmobiliario y proteger sus barrios, es que se optó por revisar de igual forma los resultados de la participación ciudadana en el desarrollo del anterior PLADECO. Importante es tener en consideración que este informe del PLADECO data del año 2007, por lo tanto, es anterior al periodo de mayor auge inmobiliario en la comuna de San Miguel.

En la fase de diagnóstico comunal, el informe del PLADECO caracteriza a la comuna de San Miguel como un sub centro, dada la importante presencia en la comuna de actividad económica y de servicios públicos. En esta comuna se encuentra un número importante de pequeñas empresas del sector productivo y gran cantidad de comercio, así como también es una comuna prestadora de servicios de salud y educación. El PLADECO también destaca el equipamiento deportivo, así como además menciona un déficit de áreas verdes recreacionales. Dada esta condición, tanto su población residente como su población flotante es usuaria de la infraestructura urbana por razones laborales y por la diversidad de necesidades atendidas por el equipamiento de la comuna.

En el desarrollo de este PLADECO la participación ciudadana se realizó a través de una encuesta dirigida a los habitantes de la comuna. El perfil de los encuestados se caracterizó por tener una distribución relativamente homogénea en cuanto a edades se refiere, un 27,2% fueron personas mayores a 60 años, un 33,1% correspondió a personas con edad entre los 45 y los 59 años, un 24,6% a personas con edad entre los 30 y los 44 años, y un 15,1% de personas entre los 15 y los 29 años. Respecto al género, un 58% de las personas encuestadas correspondió a mujeres y un 42% a hombres.

En los niveles de educación de los encuestados, en las personas mayores de 15 años un 29,1% declaró tener estudios universitarios, un 8,1% dijo tener estudios técnico-profesional, un 50,8% solo cursó hasta la educación media, un 11,4% solo hasta educación básica, y un 0,5% nunca asistió a instituciones educacionales. Relacionando esto con los niveles del ingreso familiar, solo un 23% declaró tener ingresos entre los quinientos mil y un millón de pesos, y un 9,5% por sobre el millón de pesos.

La encuesta abordó el grado de participación o vinculación de los vecinos de la comuna de San Miguel con las organizaciones comunitarias, el resultado indicó que solo un 15% manifestó tener participación en alguna organización comunitaria, donde la organización más mencionada fue la junta de vecinos en un 40% de encuestados, los clubes deportivos fueron mencionados por un 18%, las iglesias y los clubes de adulto mayor con un 12% cada uno.

Respecto a la situación de vivienda, un 71% se declaró propietario (con o sin deuda hipotecaria), y un 17% declaró ser arrendatario. En cuanto a la antigüedad de residencia, un 49% dijo que residía en la comuna hace treinta años y más, un 14% hace más de veinte años, un 18% hace más de diez años. Solo un 19% señaló vivir en San Miguel hace menos de diez años.

En la evaluación que hacen los vecinos sobre la comuna de San Miguel y su calidad de vida, un 60% de los encuestados manifiesta que en San Miguel se tiene un buen vivir y con tranquilidad, mientras que un 12% dice que se vive con inseguridad y preocupación. Un 66% indicó que no se cambiaría a vivir a otra comuna, versus un 34% que indicó que si lo haría, argumentando en un 33% de las respuestas que se cambiaría en busca de mejor calidad de vida, y un 23% lo haría por los problemas de seguridad en la comuna, otras razones importantes fueron por no sentir agrado por el barrio con un 12% y por un mal ambiente social un 10%. Los encuestados que valoraron la vida en San Miguel e indicaron que no se cambiarían a vivir a otro lugar argumentaron que es por costumbre (39%), por agrado por el barrio (28%), por su tranquilidad (11%), por su cercanía al centro (10%). En la visión futura de la comuna, un 60% opinó que esta mejoraría y un 18% que se mantendría igual.

En los aspectos en que la comuna es mal evaluada se encontró la inseguridad y la delincuencia (37%), mala iluminación y mal estado de las calles (20%), escasos lugares de recreación (3%) y por los edificios (3%).

Respecto a los lugares del barrio que más frecuentan los vecinos, los encuestados indicaron en un 54% que permanecían en sus casas, solo un 14,9% indicó usar las plazas y un 4,65% usar las canchas de *football*.

En lo que en la encuesta se le llamó “el principal sueño de la gente de San Miguel”, un 27% manifestó querer vivir con seguridad, con tranquilidad y sin delincuencia, un 11% el tener una mejor comuna, un 10% el tener mejores oportunidades de trabajo, y un 8% con mejores áreas verdes, espacios comunitarios e iluminación pública.

Con respecto a la oposición de la población a la construcción de edificios en altura, el PLADECO no lo aborda en la encuesta realizada a los habitantes de la comuna, pero si menciona la enmienda al plan regulador comunal que se realizó en aquella época justamente para restringir la normativa urbana.

#### Comuna de Estación Central. PLADECO 2016 - 2021

En los últimos años la comuna de Estación Central fue uno de los lugares con mayor auge inmobiliario en la capital. Luego de que la comuna de Santiago restringiera su normativa urbana, Estación Central fue el siguiente foco de interés de las empresas inmobiliarias, dada su cercanía con el centro y su normativa urbana, en ese entonces, aun permisiva. Así fue como en esta comuna se edificaron una gran cantidad de edificios caracterizados por su alta densidad y gran altura. El alto grado de explotación económica de los terrenos provocó la reacción de los vecinos, quienes comenzaron a manifestar su malestar por los grandes edificios que se estaban construyendo, y la autoridad metropolitana, en ese entonces el intendente Claudio Orrego, intervino calificando a uno de estos edificios como un “gueto vertical”.



La reacción de rechazo al cómo se estaba desarrollando inmobiliariamente la comuna culminó con un proceso de modificación al plan regulador comunal con el objetivo de restringir la normativa urbana. Esto hace de la comuna de Estación Central un lugar de interés para revisar, a través de lo documentado en el informe del PLADECO, como las comunidades ciudadanas perciben su territorio y qué expectativas tienen sobre este.

De lo revisado en el informe del PLADECO y su metodología de elaboración, se aprecia que la participación ciudadana se desarrolló en dos instancias: Primero, se desarrollaron las llamadas jornadas de participación ciudadana (mesas de trabajo), a lo que se sumó la realización de talleres, encuestas, entrevistas y reuniones con funcionarios municipales y empresarios. El objetivo de esta primera instancia de participación fue elaborar la imagen objetivo, en la cual se representa el sentir de los diversos actores de la comunidad, para luego elaborar los lineamientos estratégicos y objetivos comunales. Como segunda instancia se realizó una consulta ciudadana con lugares de votación y realización de encuestas distribuidos en todo el territorio comunal, con el objetivo de poder priorizar los distintos proyectos emanados desde la comunidad en la etapa anterior.

En el desarrollo de las jornadas de participación ciudadana, se establecieron cuatro dimensiones o ámbitos de desarrollo las que fueron identificadas en la realización del diagnóstico comunal, y para las que se desarrolló una imagen objetivo las que aportaron a la imagen objetivo general de la comuna. Estos ámbitos de desarrollo fueron: a) Territorio, infraestructura y medio ambiente; b) Económico productivo; c) Social y cultural; d) Desarrollo institucional. Según el interés de la presente investigación, solo se abordó el ámbito territorio, infraestructura y medio ambiente, por ser un ámbito donde el desarrollo inmobiliario tiene impacto.

En la identificación de problemas, para el ámbito territorio, infraestructura y medio ambiente se señaló el crecimiento urbano no planificado, el mal estado de calles y veredas, y un déficit de áreas verdes, entre otros problemas, los que se ilustran en la figura 21.

En la construcción de la imagen objetivo se consideraron aspectos negativos y positivos, y se dio cuenta de elementos que diferencian a esta comuna con las demás comunas de la capital, con el fin de ser potenciadas y generar identidad social.

Todos los actores de la comunidad destacaron en la comuna de Estación Central su ubicación céntrica, su dotación de equipamiento comercial, su potencialidad de crecimiento y proyecciones futuras, y el ser una comuna de oportunidades e intercultural. Sus habitantes fueron caracterizados como gente de trabajo y participativos.

Desde las diversas instancias de participación ciudadana, se construyó la visión de desarrollo, también llamada la "imagen futura posible para la comuna". Considerando la diversidad y las necesidades de todo el territorio comunal, se logró elaborar una imagen compartida que reunió los elementos más característicos y diferenciadores de la comuna, expresados por la comunidad y el equipo municipal.

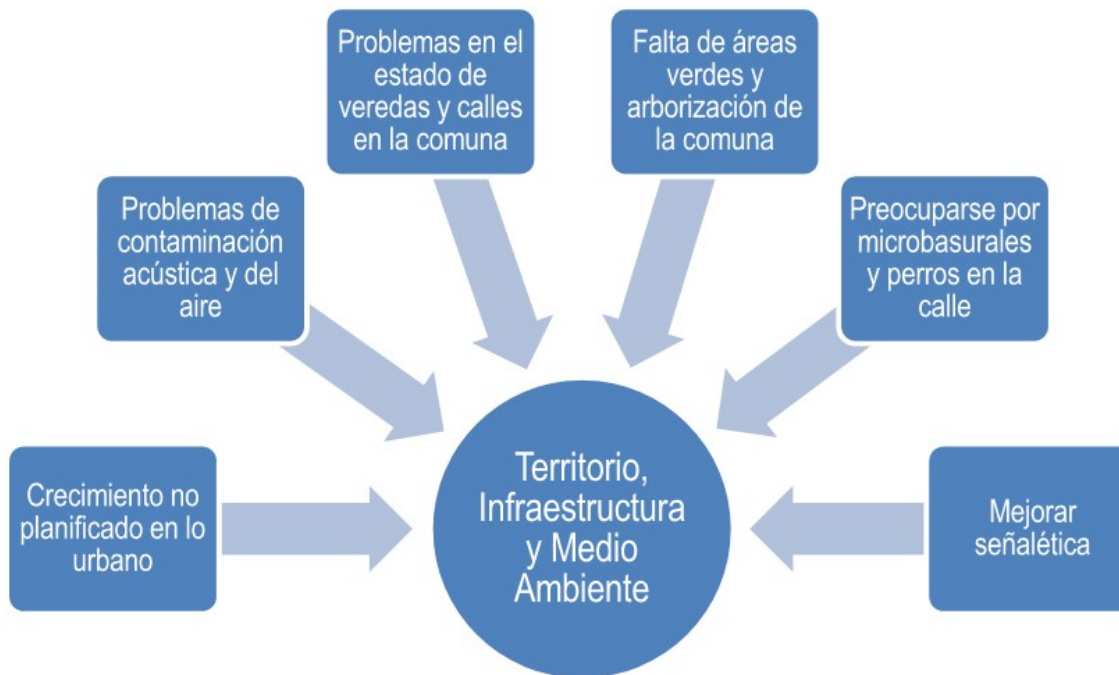


Figura 21. Principales problemas identificados para el ámbito territorio, infraestructura y medio ambiente. Fuente PLADECO comuna de Estación Central, 2016 – 2021.

Así, fue propuesta la siguiente imagen objetivo comunal:

Estación Central, corazón de la ciudad, la que se caracteriza por ser inclusiva e integradora, que respeta la identidad de sus barrios y desarrolla su futuro de manera planificada, con la participación de sus habitantes, buscando mejorar su calidad de vida en un entorno verde, con mejores espacios públicos, seguridad, y entretenimiento. (Tomo II, PLADECO Estación Central, 2016 – 2021, p. 27).

En el ámbito territorio, infraestructura y medio ambiente, se consideraron aspectos relacionados con el espacio, la habitabilidad y la calidad de vida. Dado el intenso desarrollo inmobiliario ya mencionado, los vecinos manifestaron el deseo de enmarcar dicho crecimiento en los intereses definidos por la comunidad relacionados a tener una mayor planificación sobre las zonas más densificadas, logrando a la vez el poder optar por una profundización de la identidad de los barrios de la comuna.

Según se indica en el informe del PLADECO, este ámbito es el que con mayor influencia se expresa la acción de los distintos actores de la comuna, donde el ordenamiento territorial es uno de los principales aspectos considerados, junto con la inversión pública en el territorio. Otros aspectos relevantes mencionados son las áreas verdes, el mejoramiento de calles y veredas, eliminación de micro basurales, y la necesidad de potenciar los espacios para la recreación, la cultura y el deporte.

De esta forma, los deseos de la comunidad relacionados con el ámbito territorio, infraestructura y medio ambiente, se resume en contar con un plan regulador comunal que norme adecuadamente el crecimiento y la densificación, contar con calles y veredas en buen estado, dotar a la comuna con ciclovías que permitan un traslado seguro, así como con infraestructura y áreas verdes que promuevan la vida al aire libre, y equipamiento deportivo que fomente la vida saludable.

La imagen objetivo que se definió para este ámbito quedó de la siguiente manera:

Estación Central, una comuna que busca su proyección al futuro con un crecimiento ordenado y regulado, con una vialidad y conectividad acorde a los servicios que brinda al país y con espacios limpios, verdes y recreacionales que promuevan una vida saludable a sus habitantes. (Tomo II, PLADECO Estación Central, 2016 – 2021, p. 28).

La consulta ciudadana, realizada entre los días 9 y 13 de diciembre de 2015, tuvo el objetivo de poder priorizar los distintos proyectos emanados desde la comunidad. Participó un total de 6.614 ciudadanos, de los cuales un 61% fueron mujeres y un 39% hombres, y un 88% declaró vivir en la comuna. Respecto a las edades, la muestra dio cuenta de una distribución bastante homogénea, registrándose edades de los participantes incluso por sobre los 70 años. El proceso consistió en consultar sobre el tipo de acciones propuestas y establecer prioridades a partir de la importancia que la comunidad fuese otorgando.

Ante la consulta sobre cuál de todos los temas abordados era el más relevante, lo relacionado con la seguridad destacó categóricamente con un 41%, seguido del aseo y medio ambiente con un 25%. La figura 22 muestra cuales fueron los seis temas más relevantes expresados por la comunidad.



Figura 22. Relevancia de temas abordados en consulta ciudadana. Fuente PLADECO comuna de Estación Central, 2016 – 2021.

Consultados los vecinos sobre qué acciones relacionadas a la seguridad se deberían adoptar, un 47% priorizó una mayor cantidad de móviles de la seguridad ciudadana, un 28% indicó la necesidad de instalar más cámaras de televigilancia, y un 14% mencionó la instalación de alarmas comunitarias. Finalmente, un 11% mencionó una mayor fiscalización al comercio establecido y vendedores ambulantes.

Sobre el aseo y medio ambiente, los vecinos mostraron preocupación por la limpieza de las calles, mencionando como temas relevantes el retiro programado de escombros y cachureos, la instalación de puntos de reciclaje, mayor fiscalización por sobre quienes arrojan basura a las calles y fomentar la tenencia responsable de mascotas.

En lo referente al espacio público, se observó una marcada prioridad por la reparación de calles y veredas, seguido por el deseo de que se potencien las áreas verdes y la iluminación de la vía pública, tal como se ilustra en la figura 23.

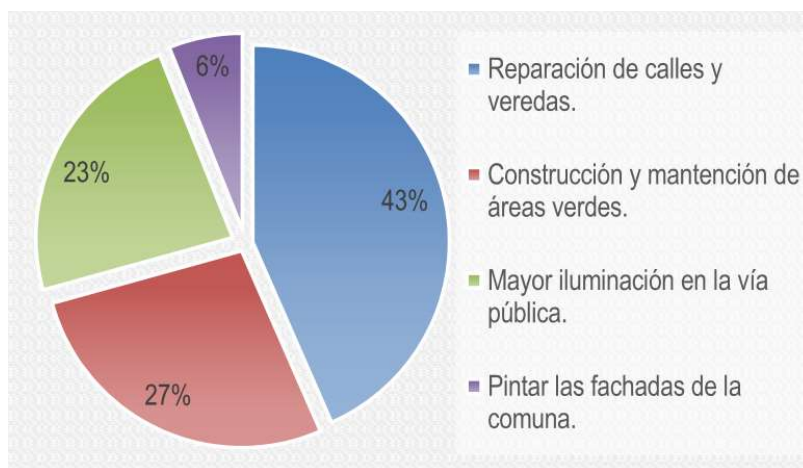


Figura 23. Prioridades para el espacio público. Fuente PLADECO comuna de Estación Central, 2016 – 2021.

En cultura y deporte los temas prioritarios fueron la recuperación y construcción de espacios deportivos, el fomento por el uso de la bicicleta y la construcción de nuevos recintos para espacios culturales.

#### Comuna de Providencia. PLADECO 2013 - 2021

Providencia es otra de las comunas del centro urbano del Gran Santiago destacada por su alto nivel en calidad de vida y gran dotación de equipamiento comercial y de servicios. A diferencia de otras comunas del centro y del peri-centro, Providencia se caracteriza por tener un mayor porcentaje de población de estratos socioeconómicos altos y medios altos (ABC1 y C2), por lo que al igual que la comuna de Ñuñoa, el perfil de las comunidades ciudadanas presenta diferencias en relación a las comunas de Santiago, San Miguel y Estación Central, razón por la cual, es de interés revisar las expectativas y preocupaciones

de su población relacionadas con el entorno urbano y tener de esta forma un espectro más amplio de perfiles ciudadanos.

La participación ciudadana en la elaboración del PLADECO de Providencia se hizo en dos instancias. Según se explica en su informe, hubo cabildos territoriales en los que la comunidad participó de la discusión sobre temas relacionados al desarrollo comunal, organizados en ocho cuadrantes en los que se dividió la comuna y teniendo como resultado lo que se denominó los ocho planes territoriales. La segunda instancia de participación fue una consulta ciudadana *online*, dirigida al general de la población de la comuna, a la cual los vecinos accedieron a través de la página web y por veinticinco puntos presenciales distribuidos en espacios públicos, recintos municipales, ferias libres, plazas y centros comerciales.

Los resultados de la consulta ciudadana *online* fueron los que se revisaron para indagar sobre el perfil ciudadano de los vecinos de Providencia y sus expectativas y preocupaciones sobre la calidad de vida en sus barrios, ya que en esta consulta se abordó al general de la población de la comuna y no a sectores específicos como se hizo en los cabildos territoriales.

En la consulta ciudadana *online* participaron 13.978 personas, de los cuales 74% participó vía Internet y el restante 26% lo hizo desde los puntos presenciales. Un 52% correspondió a mujeres y un 48% a hombres. Respecto a la distribución etaria, la gran mayoría de los participantes se ubicó entre los 25 y 44 años (53%), solo un 10% fueron personas entre los 18 y 24 años, un 12% entre los 45 y los 54 años, 11% entre los 55 y los 64 años, y un 8% entre los 65 y los 74 años. En la relación de los participantes con la comuna de Providencia, un 78% declaró vivir en la comuna, un 33% indicó trabajar allí y un 7% por su lugar estudios.

Ante la consulta sobre qué problemas era más urgente mejorar en la comuna de Providencia, la congestión vehicular en las calles fue lo más nombrado por los participantes con un 51% de las respuestas, seguido de la falta de infraestructura ciclística y de transporte público con un 47%, el problema de la seguridad y la delincuencia con un 46%, y la pérdida del patrimonio y la identidad de los barrios con un 44%. Dentro de los demás problemas destacados por los participantes de la consulta ciudadana, se puede mencionar la falta de limpieza y mantención en calles, veredas y áreas verdes (18%), la falta de accesibilidad para personas con dificultad para desplazarse (15%), y la falta de espacios para actividades comunitarias (9%).

A continuación, el informe del PLADECO detalla las iniciativas que los participantes de la consulta ciudadana propusieron para cada una de las temáticas tratadas.

Así, en el ámbito del manejo de la basura la comunidad priorizó la creación de un programa para el reciclaje en edificios residenciales, junto con aumentar y agrandar los puntos de reciclaje en la comuna.

Para el incentivo del uso de bicicletas, la principal propuesta no solo indicó construir más ciclovías, sino lograr una red interconectada entre las ciclovías de la comuna y con las de otras comunas. También se propuso la construcción de estacionamientos para bicicletas en la vía pública, así como también en los lugares de trabajo y de estudio. El tránsito seguro para los ciclistas en las calles, dándole prioridad por sobre los automóviles, fue otra de las propuestas principales en este ámbito.

En el ámbito medio ambiente, en las propuestas más importantes estuvo el uso de energías renovables y la eficiencia energética por parte de los edificios de la comuna, lo que considero además el uso de “techos verdes” en las azoteas de los edificios. También se propuso la reforestación de espacios públicos con árboles nativos y la creación de huertos urbanos en espacios públicos y privados.

En seguridad ciudadana, la propuesta con más fuerza fue el mejorar la iluminación en los puntos más peligrosos de la comuna y aumentar las cámaras de seguridad. El mejorar la coordinación con organizaciones vecinales también estuvo dentro de las propuestas importantes. Otro tipo de propuestas se orientaron más bien hacia organismos municipales de seguridad (Paz Ciudadana).

Para el mejoramiento de las plazas y parques, las propuestas se enfocaron en mejorar su dotación de equipamiento, tales como la instalación de estacionamientos para bicicletas, la instalación de baños públicos, habilitación de sectores dedicados a las mascotas e incorporar más juegos infantiles y máquinas de ejercicios.

## 2.6. Resumen de los aspectos revisados sobre el perfil de las comunidades ciudadanas.

Luego de todo lo recorrido para comprender y caracterizar el perfil de las comunidades ciudadanas en su relación con el entorno urbano, es conveniente resumir los elementos más relevantes para el objetivo central de este capítulo, que es el de aproximar un perfil general de las comunidades ciudadanas de la ciudad de Santiago como grupo de interés para el sector inmobiliario, atendiendo principalmente el conflicto existente entre las comunidades y las empresas inmobiliarias.

El análisis inició desde un contexto amplio y general, con una breve revisión de la identidad e idiosincrasia de los chilenos y de las costumbres y los estilos de vida en las grandes ciudades, lo que tuvo como objetivo, en primer término, el poner en contexto los aspectos culturales y los procesos sociales que son propios de la actual sociedad chilena, la cual presenta una declarada fase de cambios, los que son impulsados desde la base social y desde la clase política para reivindicar causas liberales y de justicia social, para profundizar la democracia y para empoderar a la ciudadanía a que juegue un rol activo en aspectos

relacionados al desarrollo local a nivel de municipios. Esto es la base que comienza a explicar la aparición de movilizaciones ciudadanas en rechazo a procesos de destrucción de valor social, como los que han estado presentes en el desarrollo urbano de la ciudad de Santiago. El segundo objetivo, fue el dar una primera mirada a lo que pasa con las personas que habitan en las grandes ciudades de Chile y como es su estilo de vida.

De la información que entregó el estudio CHILE 3D sobre las costumbres y los estilos de vida de los chilenos en las grandes ciudades, se comenzaron a deslumbrar las principales preocupaciones y valoraciones que tienen las personas sobre la vida en la ciudad. Así, lo primero que apareció como elemento prioritario es lo relacionado a la seguridad, más bien, a la existencia del sentimiento de inseguridad, lo que posteriormente también es tratado en las reflexiones y análisis sobre el modelo de desarrollo urbano del Gran Santiago y en los informes revisados de los planes de desarrollo comunal (PLADECO).

Sobre las actividades de la vida cotidiana en las ciudades, en el estudio CHILE 3D se destacaron las actividades más mencionadas por las personas, las que correspondieron a actividades realizadas en los hogares, tales como la preparación de comidas elaboradas, el hacer aseo, jardinear y lavar la ropa. El estudio también reveló que la población chilena de las grandes ciudades se considera saludable, y que realiza actividades deportivas como pasatiempo y relajación. En lo negativo, un tercio de la población se declaró estresada, siendo las principales causas del estrés el pagar cuentas, las aglomeraciones de gente, el tráfico y los largos tiempos de traslados, y la mala atención. Para combatir al estrés, los encuestados mencionaron principalmente el escuchar música, el dormir, ver la televisión, fumar, y asistir a fiestas o reuniones sociales. Finalmente, el estudio reveló un aumento en la valorización de la población sobre los atributos de la ciudad referentes a los productos disponibles, los medios de transporte y el acceso a la entretención, aunque también recalca los dolores de la población causados por aspectos con los que la ciudad produce disconformidad, principalmente relacionado con la seguridad, la contaminación, el tráfico, y el acceso a la salud.

De esta información, se pudo concluir que en general las personas en las grandes ciudades realizan sus actividades no laborales al interior de sus hogares, ya sea por las tareas propias del hogar, como por la búsqueda de espacios de descanso y relajación. No hubo mención sobre el uso del entorno urbano para la realización de actividades sociales, de descanso o recreación, solo se alude a la ciudad y sus productos disponibles, es decir, los servicios tales como la salud, el comercio, el transporte y otros servicios generales, lo que entrega una imagen de una población más bien como usuaria de la infraestructura de la ciudad y de sus espacios de movilidad, y no usando el entorno urbano como elemento activo y facilitador de las interacciones sociales.

Luego de esta breve revisión general, el recorrido continuó hacia la comprensión del tipo de relación que establecen las personas con el entorno urbano, lo cual fue abordado desde un entendimiento teórico, revisando investigaciones realizadas en los campos de la

psicología ambiental y la psicología social. Así, se analizó como los elementos del territorio o de la ciudad están asociados a los procesos de construcción de identidad social y a la generación de vínculos emocionales, según lo cual, el entorno urbano es destacado como elemento de interacción social, en vez de ser reducido a solo un escenario físico donde las interacciones ocurren (Stokols, 1990), dicho de otra forma, el entendimiento de que las interacciones sociales no ocurren al margen del escenario urbano, sino que son influidas por este como un elemento activo. Desde este planteamiento es de donde se comenzó a comprender el origen de las acciones emprendidas por las comunidades movilizadas en defensa de los barrios y de su entorno urbano más directo.

En los elementos del territorio o dimensiones relacionadas con los procesos de construcción de identidad se menciona principalmente a:

- Los límites geográficos establecidos por idearios sociales o por límites administrativos, como por ejemplo un barrio.
- Factores psicosociales establecidos por atribuciones que dotan a las comunidades de un lugar de cierta “personalidad” que las diferencian de otros grupos, relacionado por ejemplo a la calidad de las relaciones sociales o calidad de vida en un barrio, en donde el fenómeno de pertenencia a un lugar estaría asociado a un cierto estatus o prestigio social.
- Elementos temporales relacionados con la historia de un lugar que otorga a las comunidades un sentimiento unificador, diferenciador y de continuidad hacia generaciones futuras.
- Prácticas sociales o manifestaciones conductuales que se dan por los usos definidos por el espacio o entorno o por la interacción de las personas con el entorno.
- La característica o composición social de una comunidad, lo cual se asocia o relaciona con la construcción de la identidad social urbana.

Estos elementos o dimensiones se mencionan en una estrecha relación unos con otros, actuando en forma conjunta en los procesos de construcción de la identidad social urbana.

La simbolización de los elementos o dimensiones más relevantes que actúan en un proceso de construcción de identidad social urbana es lo que se denomina como espacio simbólico urbano, el cual contiene elementos característicos del entorno, tales como elementos geográficos, arquitectónicos o urbanísticos.

El vínculo emocional que desarrollan los individuos con el entorno urbano está estrechamente relacionado con la construcción de la identidad social urbana, y desde la



psicología ambiental se han realizado estudios sobre lo que se ha denominado como el apego al lugar.

En lo expuesto en este capítulo, fueron revisadas tres aproximaciones de este vínculo emocional con el entorno urbano. La sensación de bienestar relacionada con sentimientos de comodidad, pertenencia, seguridad, el sentido de continuidad, y la facilitación para cumplir objetivos cotidianos, son algunos de los elementos mencionados que se relacionan con el deseo de permanencia, la resistencia a irse, el recuerdo reiterado, el deseo de regresar, y la nostalgia por la pérdida.

Por otro lado, se distingue la construcción de los significados sociales, los que surgen de procesos en los cuales el espacio es construido como un lugar psicológicamente significativo, donde el apego al lugar queda como un vínculo ligado a las prácticas que otorgan significados al espacio. Estos significados pueden provenir de aspectos funcionales sobre el uso y utilidad de un lugar, de aspectos motivacionales relacionados a lo que es buscado en un lugar, o de aspectos evaluativos sobre la percepción de un lugar y el nivel de satisfacción que este genera, lo que se sintetiza en el cómo se siente el lugar y en el cómo es valorado.

Por último, el apego al lugar es también aproximado desde de las practicas materiales por medio de las cuales se crea el vínculo con el entorno, prácticas que surgen de la articulación entre aspectos materiales, relacionales y construcciones lingüísticas, en las que se puede mencionar a las rutinas o prácticas cotidianas, el uso y creación de símbolos en el espacio, elementos sensoriales, y el uso del cuerpo y su implicancia en el espacio.

La comprensión de la ciudad desde la experiencia de vida de sus habitantes fue el siguiente paso para seguir indagando sobre el cómo los espacios físicos y la configuración del escenario urbano afecta la vida de las personas, considerando que la experiencia de vida en la ciudad es diversa y dependiente de las expectativas, de los logros, las frustraciones, etc., de los habitantes (Rizo, 2005). Esto lleva a comprender la ciudad más allá de ser un conjunto de edificaciones y calles, es necesario entenderla como una reunión de personas que mantienen relaciones diversas (Ledrut, 1974), es entender la experiencia urbana como una manifestación de la convivencia de los grupos sociales, y a las ciudades y su estructura urbana como facilitadoras del surgimiento de diversas relaciones entre dichos grupos. Es justamente en la relación de convivencia donde los grupos o comunidades buscan su identidad, interpretan a la sociedad e intentan hacerse visibles como grupos, con el objetivo de satisfacer sus expectativas (Rizo, 2005).

De lo anterior se puede comenzar a comprender el por qué los cambios en la ciudad y en su estructura urbana están relacionados con cambios en los modos de vida y en la experiencia de los habitantes en la ciudad, y el por qué dichos cambios son importantes para la sociedad, importancia que radica en la estrecha relación que existe entre la configuración física de la ciudad, la estructura social que en ella se alberga y las dinámicas

personales y biográficas que sus habitantes desarrollan. Bien explica esto Jose Antonio Corraliza mediante la adaptación realizada por Ventre de la célebre frase de Montesquieu, en la cual sentencia: “Primero las personas construyen la ciudad y los edificios, luego la ciudad construye a las personas, determinando su manera de pensar, sentir y actuar” (Corraliza, 2000). Es la relación dialéctica que en general está presente en las constantes transformaciones materiales que realiza el ser humano sobre su entorno, en este caso, el ser humano negando a la ciudad y transformando su configuración física, para luego ser negado por la ciudad y ser transformado como ser social.

El aterrizaje hacia el escenario local comenzó con la caracterización del gran Santiago, su modelo de desarrollo urbano y sus implicancias sociales, culminando con la revisión de estudios que entregaron datos sobre las comunidades ciudadanas de Santiago y el cómo estas han percibido el impacto producido por el desarrollo urbano en sus barrios, sobre las preocupaciones que las comunidades tienen por el estado del entorno urbano que habitan y las expectativas construidas desde el cómo desearían que fuese el desarrollo urbano futuro.

Al describir a la ciudad de Santiago, en primer lugar, se destacó el importante desarrollo económico que ha tenido en las últimas décadas, lo que se ha reflejado en varios aspectos que han mejorado la calidad de vida de sus habitantes, los cuales actualmente cuentan con una mejor infraestructura y sistema vial, mejor equipamiento de salud, dotación de servicios, lugares de esparcimiento y acceso al comercio, entre otros muchos aspectos en los que la ciudad de Santiago ha progresado, lo que también le ha valido para ser una capital destacada por medios internacionales como la ciudad de los negocios y una plataforma para conectar con los mercados latinoamericanos.

Sin embargo, en Santiago también destacan problemas comunes a otras grandes metrópolis cuyo desarrollo urbano ha ido de la mano de los actuales paradigmas del libre mercado, esto se refiere a los procesos de segregación y fragmentación de la ciudad, donde se observa un marcado distanciamiento entre los barrios ricos y pobres, y se refiere también al temor ciudadano. Por tanto, existe una parte importante de la población que no ha tenido acceso a los beneficios del mencionado progreso de la ciudad de Santiago, sino más bien son personas que viven en un espacio de conflicto, desorden e inseguridad. Es en dicho espacio en donde las diferencias se consideran un problema o un peligro que requiere ser segregado, y es en donde se desarrolla la denominada “ciudad sin ciudadanos”, haciendo alusión a una ciudad que alberga usuarios de la estructura urbana, estructura que es útil como espacio de movimiento, pero que no es utilizada para la interacción social (Dammert, 2004).

El sentimiento de temor es algo que acompaña a los procesos de segregación y fragmentación de la ciudad, en general es temor al delito, y es un fenómeno que ha ido consolidando los espacios de anonimato o a una ciudad enajenada, y que simultáneamente ha ido en desmedro de los espacios de interacción, intercambio y diferencia. En Santiago,

al igual que en otras grandes ciudades, una parte importante de su población experimenta temor, por tanto, ha sido un tema prioritario para la agenda pública. Un efecto relevante que esto ha tenido en los usos del espacio urbano es lo que se ha denominado la reconfiguración del espacio público, donde los espacios privados, como los grandes centros comerciales, se han convertido en el espacio público más usado y concurrido por las personas, dada su infraestructura y sensación de seguridad, siendo Santiago una ciudad que se caracteriza por tener un importante número de grandes centros comerciales, lo que ha ido en desmedro del uso de otros espacios de encuentro y de acceso público, tales como las calles, las plazas, los parques y paseos peatonales, lugares que han sido construidos para el encuentro social.

Al comenzar a analizar en específico a las comunidades ciudadanas de la ciudad de Santiago, se revisó en primera instancia una investigación que abordó los efectos de la renovación urbana sobre la calidad de vida de los habitantes en zonas del centro y del pericentro de la capital. La investigación fue realizada en base a encuestas a residentes en sectores de las comunas de Quinta Normal, Independencia, Recoleta, Santiago, Ñuñoa y Macul (ver figura 6). Los encuestados correspondieron a personas residentes en viviendas antiguas de la misma manzana o en manzanas colindantes a sectores con desarrollo inmobiliario, siendo por todos destacada la buena localización de sus barrios y la gran mayoría manifestó que la llegada de los edificios en altura impactó negativamente el microambiente del área de influencia directa.

En la figura 8 se resumieron los efectos de la llegada de los edificios en altura que fueron indagados en la mencionada investigación, donde lo más significativo, según lo indicado por los encuestados, fue la ausencia de mejoras en seguridad e iluminación, seguido de la interrupción en las vistas y el aumento en la congestión de las calles, quedando en quinto lugar la proyección de sombras de los grandes edificios. Se hizo el alcance al contraste evidenciado en la zona poniente de la capital, donde la congestión de calles, la interrupción de vistas y la proyección de sombra fueron impactos negativos menos mencionados por los encuestados, lo que se atribuyó a dos posibles causas, primero la mayor distancia entre edificios y segundo el menor nivel de educación de los residentes de esta zona, lo que es asociado a menores expectativas sobre la calidad de vida.

Referente a la percepción de los encuestados sobre los servicios privados que atrajo la renovación urbana, el comercio y los restaurantes fue lo más mencionado, seguido de los gimnasios, el transporte y por último los centros de salud (clínicas), tal como se resumió en la figura 9.

La investigación también abordó la percepción de los residentes sobre las mejoras en la infraestructura pública, simultánea o paralela a la renovación urbana. El resultado fue que en general se constató una baja percepción de mejoras en este ámbito (ver figura 10), siendo consultadas percepciones de mejoras en iluminación de calles o pasajes,

pavimentación de calles y veredas, señaléticas, semáforos y reductores de velocidad en las calles (los denominados lomos de toro).

La investigación concluyó que el desarrollo inmobiliario y la renovación urbana dejó en los residentes antiguos percepciones de mejoras en los barrios, pero focalizado en el ámbito de los servicios privados y no en los servicios públicos (de no pago). A su vez, también concluyó que la valoración de los barrios por parte de los residentes está asociada a sus atributos de localización y no por los procesos de renovación urbana, siendo la valoración previa a los procesos de renovación más alta que la posterior a la renovación urbana (en promedio nota 6 para la situación previa versus una nota 4,8 para la situación posterior). Por último, se evidenciaron distintos perfiles de residentes según las diferencias en los niveles socioeconómicos y niveles de educación, lo que es asociado a distintas expectativas sobre la calidad de vida. Esto fue observado en el cómo los residentes manifestaron sus percepciones sobre los beneficios y los perjuicios causados por los procesos de renovación urbana, lo que registró diferencias entre las cinco zonas estudiadas, contrastando más la zona poniente con la zona oriente.

El siguiente análisis sobre las comunidades ciudadanas de Santiago fue a través de los informes PLADECO (Planes de Desarrollo Comunal), en los que se indagó sobre la relación de las comunidades con su entorno urbano local (actividades cotidianas), las preocupaciones que manifiestan y las expectativas construidas desde la visión futura de un entorno deseado, información que se obtuvo de la revisión de las etapas de diagnóstico comunal de cada informe, diagnósticos que fueron realizados incorporando procesos de participación ciudadana.

Para tener continuidad y concordancia con la investigación anteriormente revisada, se eligieron comunas del centro y del peri-centro de la capital, en específico se revisaron las comunas de Santiago, Ñuñoa, San Miguel, Estación Central y Providencia (ver figura 14).

De la información documentada en los informes de los PLADECO se pudieron identificar dimensiones o categorías con las cuales caracterizar resumidamente este aspecto del perfil de las comunidades ciudadanas. Principalmente se pudo indagar sobre el cómo las personas usan la infraestructura urbana referente a los tipos de actividades que más frecuentemente realizan, sobre cuáles son los principales elementos del entorno urbano evaluados positiva o negativamente, cuáles son las principales preocupaciones referidas a la calidad y prestaciones del entorno urbano, cuáles son las propuestas de mejora y cuál es el deseo de las personas manifestado en la imagen objetivo o visión futura.

Al no existir un formato similar en la forma en que los informes de los PLADECO de cada comuna desarrollaron y estructuraron la información de los procesos de diagnóstico comunal y de participación ciudadana, no es posible llevar a cifras comparables cada dimensión observada, pero si se pueden distinguir y aproximar tendencias o intensidades en lo manifestado por los habitantes sobre los elementos que componen cada dimensión,

y poder, de esta forma, resumir y sintetizar en forma clara y sencilla el aspecto de los perfiles ciudadanos que es extraíble de la información revisada de los PLADECO.

Las tendencias o intensidades de cada elemento que componen las dimensiones mencionadas se graficaron en tablas usando el método de mapa de calor, siendo así diferenciados los elementos más mencionados y los menos mencionados en las encuestas o procesos de participación ciudadana de cada comuna. Los elementos que no se mencionan en forma específica, se pudieron aproximar mediante la asociación con otros elementos mencionados en los PLADECO, por ejemplo, la asociación de las actividades más realizadas en una comuna a través de lo descrito sobre la dotación en equipamiento urbano, o la asociación de elementos de la imagen objetivo para una comuna a través de las preocupaciones o propuestas de mejora. Los elementos que no se mencionan en forma explícita y no se pueden asociar con otros elementos, se dejaron en blanco indicando que no se posee información extraíble desde lo revisado de los informes de los PLADECO. Para que la información gráfica ayudase a contrastar los perfiles ciudadanos entre comunas, las cinco comunas revisadas se ordenaron de poniente a oriente, quedando la comuna de Santiago en el medio por ser el centro de la capital, seguida de la comuna de Providencia que comparte en buena parte el mismo atributo, quedando así al extremo derecho la comuna de Ñuñoa que es peri-central y hacia la izquierda las comunas de San Miguel y Estación Central.

La primera dimensión observada correspondió a las actividades realizadas en cada comuna por los habitantes y por la población flotante. El informe del PLADECO de la comuna de Santiago fue el que más información entregó sobre esta dimensión y al ser Santiago una de las principales comunas del centro de la capital, destacan en ella las actividades laborales y el uso de los servicios y del comercio. También fueron mencionadas como actividades relevantes las relacionadas con estudios, eventos culturales y la recreación. La comuna de Providencia y la comuna peri-central de San Miguel muestran una situación similar en relación a las actividades que presentan mayor intensidad, tales como el uso del comercio, de los servicios y las actividades laborales. La comuna de Estación Central, más alejada de la zona central, sigue teniendo un rol importante en las actividades relacionadas con el comercio y lo laboral, seguido de los servicios de salud, estudios y actividades deportivas. En esta comuna, las actividades culturales no fueron mencionadas en el proceso de participación ciudadana del PLADECO, lo que no implica que sea un tipo de actividad ausente en este sector de la ciudad. La comuna peri-central de Ñuñoa, con un rol más residencial, es también intensa en el uso de servicios del comercio, y aparecen las actividades recreacionales como la segunda en mayor intensidad, seguida del uso de los servicios de salud, culturales y deportivas. Las actividades por trabajo y por estudios también fueron mencionadas en el PLADECO de esta comuna con un grado de menor relevancia, solo el uso de servicios profesionales no fue mencionado.

Estas actividades fueron las más mencionadas por las personas según los registros de los procesos de participación ciudadana, actividades por las cuales las personas interactúan en el entorno urbano, el cual, según las características particulares de cada lugar, es más o menos facilitador de las tareas cotidianas.

Activades mas realizadas en la comuna	Estación Central	San Miguel	Santiago	Providencia	Ñuñoa	
Por trabajo	■	■	■	■	■	Actividad mas realizada
Por estudios	■	■	■	■	■	
Actividades culturales	■	■	■	■	■	
Actividades de recreación	■	■	■	■	■	
Actividades deportivas	■	■	■	■	■	
Uso de servicios profesionales	■	■	■	■	■	
Uso de servicios del comercio	■	■	■	■	■	
Uso de servicios de salud	■	■	■	■	■	Actividad menos realizada
						Sin información

Figura 24. Actividades más realizadas según los PLADECOS de las cinco comunas revisadas. Elaboración propia (2020).

La siguiente dimensión observada fue la preocupación de las personas referente al entorno urbano local, siendo la sensación de inseguridad lo que se mencionó en forma más intensa en los PLADECOS de todas las comunas revisadas, a excepción de la comuna de Providencia, en la cual la inseguridad fue la tercera preocupación en importancia, quedando por debajo de la congestión vial y la falta de infraestructura para transporte y bicicletas.

El deterioro de las calles y veredas, la calidad y cantidad de áreas verdes, y la falta de aseo y limpieza también fueron preocupaciones mencionadas en todas las comunas, a excepción de la comuna de San Miguel que no entrega información sobre la falta de aseo y limpieza del entorno, debido quizás a lo acotado y breve que es el PLADECOS sobre este tipo de información.

La congestión vial solo se mencionó en las comunas de Santiago, Providencia y Ñuñoa, lo que se pudiese estar relacionado con el hecho de ser un problema que se agrava en los sectores más céntricos y en el sector oriente de la capital, por ser una zona con mayor parque automotriz, aunque no se debe perder de vista que esto es un problema generalizado en toda la ciudad.

La falta de infraestructura para el transporte, las bicicletas y la accesibilidad universal fue mencionado solo en las comunas de Providencia y Estación Central, aunque la movilidad

sustentable es una temática actualmente considerada en la agenda de la gran mayoría de los gobiernos locales de las comunas de la capital.

La preocupación por la conservación del patrimonio fue mencionada solo en las comunas de Santiago, Providencia y Ñuñoa, y la conservación de la identidad de los barrios fue solo mencionada en la comuna de Providencia y Estación Central. En la comuna de San Miguel, no fueron mencionadas preocupaciones relacionadas con la pérdida de patrimonio, teniendo esta comuna un importante patrimonio urbano e identidad de barrios, lo que se puede deber a que el PLADECO revisado comenzó su vigencia en 2007, siendo, por tanto, desarrollado en una época anterior al periodo de mayor auge inmobiliario en la comuna, por lo que quizás la pérdida de patrimonio e identidad de los barrios no era aún una preocupación latente en los vecinos de aquella comuna.

En la tabla de la figura 25 se resumen las principales preocupaciones que las personas manifestaron tener, con mayor o menor grado de importancia, en lo referente al entorno urbano local.

Preocupaciones sobre el entorno urbano	Estación Central	San Miguel	Santiago	Providencia	Ñuñoa	
Inseguridad						Preocupación más mencionada
Falta de aseo y limpieza						
Congestion vial						
Falta de infraestructura para transporte y bicicletas						
Accesibilidad universal						
Iluminación pública deficiente						
Deterioro de calles y veredas						
Calidad y cantidad de áreas verdes						
Espacios de recreación, deporte y cultura						
Conservación de identidad de barrios						
Deterioro o conservación del patrimonio						Sin información

Figura 25. Principales preocupaciones de las personas relacionadas al entorno urbano local, según los PLADECO de las comunas revisadas. Elaboración propia (2020).

Lo importante de esta información es haber identificado las principales preocupaciones instaladas en las comunidades ciudadanas y aproximar su grado de importancia, pero, salvo los casos de preocupaciones muy claras en su relevancia, se debe ser cauteloso con interpretar un *ranking* de preocupaciones en cada comuna o entre comunas, puesto que la

omisión o la no indicación explícita de una preocupación en el PLADECOS de alguna comuna no necesariamente implica que sea una preocupación ausente. Además, como ya fue mencionado, la dificultad de lograr un paralelo comparativo entre las comunas revisadas radica en las diferencias de forma, grado de participación ciudadana, tipo de enfoque y el factor temporal que presenta cada PLADECOS en particular, por tanto, esta indicación es válida para todas las dimensiones que se identificaron desde los procesos de participación ciudadana de los PLADECOS.

La tercera dimensión que se observó fue la evaluación sobre los elementos más característicos del entorno urbano local, lo cual se resume en la tabla de la figura 26. Lo primero que se observa es la positiva evaluación que en general tienen estos elementos del entorno urbano en las comunas del sector centro – oriente, esto es, las comunas de Providencia y Ñuñoa. La comuna de Santiago las sigue, en menor grado, con una evaluación positiva, pero indicando negativamente lo relacionado a la movilidad sustentable, ciclovías y accesibilidad universal. Contrastante es la evaluación negativa que mostraron estos elementos del entorno urbano en las comunas de Estación Central y San Miguel, comunas que se caracterizan por tener una baja cantidad de plazas y áreas verdes en relación a la población y superficie comunal, un mal estado de calles y veredas, y falta de iluminación en los espacios públicos. Los edificios en altura fueron un elemento señalado negativamente solo en los PLADECOS de las comunas de Estación Central y San Miguel, aunque de los demás antecedentes ya revisados, esto ha sido señalado negativamente en general en todas las comunas del centro y peri-centro.

Elementos evaluados del entorno urbano	Estación Central	San Miguel	Santiago	Providencia	Ñuñoa
Parques	Peor evaluado	Peor evaluado	Mejor evaluado	Mejor evaluado	Mejor evaluado
Plazas	Peor evaluado	Peor evaluado	Mejor evaluado	Mejor evaluado	Mejor evaluado
Juegos y máquinas de ejercicios	Peor evaluado	Peor evaluado	Mejor evaluado	Mejor evaluado	Sin información
Mobiliario urbano	Peor evaluado	Sin información	Mejor evaluado	Mejor evaluado	Mejor evaluado
Iluminación pública	Peor evaluado	Peor evaluado	Mejor evaluado	Mejor evaluado	Mejor evaluado
Calzadas y veredas	Peor evaluado	Peor evaluado	Sin información	Sin información	Mejor evaluado
Accesibilidad universal	Sin información	Sin información	Peor evaluado	Mejor evaluado	Sin información
Ciclovías	Sin información	Sin información	Peor evaluado	Mejor evaluado	Sin información
Edificios en altura	Peor evaluado	Peor evaluado	Sin información	Sin información	Sin información

Figura 26. Elementos evaluados del entorno urbano, según los PLADECOS de las cinco comunas revisadas. Elaboración propia (2020).



Como continuidad de las preocupaciones y de la evaluación del entorno urbano, la siguiente dimensión observada es referida a las propuestas más mencionadas sobre qué ámbitos del entorno urbano se debe mejorar.

Como algo esperado, lo primero en importancia estuvo relacionado con tener más seguridad en el espacio público, lo que también se relaciona con mejoras en la iluminación. Solo la comuna de Providencia priorizó, por sobre la seguridad, la limpieza y sustentabilidad del espacio y el medio ambiente y la movilidad sustentable.

Las propuestas sobre mejorar la calidad del espacio público en plazas, áreas verdes y en el estado de calles y veredas, fueron propuestas mencionadas en todas las comunas, siendo la comuna de Estación Central la que más énfasis le dio a estas propuestas, reflejando ser una comuna con altas necesidades en este ámbito.

En la comuna de Providencia destacó la importancia dada a incorporar mejoras en la movilidad sustentable, lo cual se puede relacionar a la priorización de mejoras posteriores en la escala de necesidades a lo relacionado con la calidad del espacio público, el cual ya presenta un buen estándar en dicha comuna, así como también se puede relacionar con el ser una comuna con alta congestión vehicular dada su ubicación céntrica.

La restricción de la altura de los edificios apareció como propuesta en las comunas de Estaciona Central, San Miguel y Ñuñoa, lo que fue algo concretado en las últimas modificaciones de los planes reguladores de las respectivas comunas.

Propuestas de mejora	Estación Central	San Miguel	Santiago	Providencia	Ñuñoa	
Mayor seguridad en el espacio público	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Propuesta mas mencionada
Mejor iluminación de espacios públicos	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	
Espacio y medio ambiente mas limpio y sustentable	Light Blue	White	Light Blue	Dark Blue	Light Blue	
Mejores y mayor cantidad de áreas verdes	Dark Blue	Light Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue	
Espacio público de calidad para mejor calidad de vida	Dark Blue	Light Blue	Light Blue	White	Light Blue	
Reparación de calles y veredas	Dark Blue	White	White	White	White	
Mejor movilidad	Dark Blue	White	Light Blue	Dark Blue	Light Blue	
Mas infraestructura para bicicletas	White	White	White	Dark Blue	White	
Menor catidad de edificios en altura	Dark Blue	Light Blue	White	White	Light Blue	
						Sin información

Figura 27. Propuestas de las personas para mejorar el entorno urbano local, según los PLADECOS de las cinco comunas revisadas. Elaboración propia (2020).

Finalmente, la última dimensión observada fue referente a la imagen objetivo, en la cual se sintetiza el deseo de las comunidades ciudadanas sobre el cómo les gustaría que fuese en el futuro el entorno urbano que habitan, deseos que se categorizaron en relación al desarrollo urbano y en relación al desarrollo ambiental.

En el desarrollo urbano, en todas las comunas las personas manifestaron el deseo de contar con un espacio público de calidad, tanto en las comunas donde los elementos del entorno urbano son mal evaluados, como en las comunas en que el entorno urbano presenta un buen estándar, pero se presentan de igual forma oportunidades de mejora, a la vez que es expresado el deseo de mantener y cuidar lo bueno del actual entorno urbano.

Las facilidades de movilidad, implícitamente incorporando elementos relacionados a la sustentabilidad, también fue mencionado en el general de las comunas, con excepción de la comuna de San Miguel, lo que no implica que sea un deseo ausente en esta comuna.

Situación similar se observó en lo referente al realce de la cultura, la conservación del patrimonio y la identidad de los barrios, ya que en todas las comunas fue algo mencionado, excepto en el PLADECO de la comuna de San Miguel, aunque es sabido desde los procesos de modificaciones a los planes reguladores comunales que esto si es un deseo de las comunidades ciudadanas de esta comuna.

El contar con una planificación urbana sustentable y en armonía con el entorno fue un elemento solo mencionado explícitamente en el PLADECO de la comuna de Estación Central, posiblemente por ser, en aquel entonces, una comuna sin regulación urbana local, lo que produjo el énfasis de este deseo de la comunidad, aunque implícitamente, también es un deseo asociable al resto de las comunas.

El rol activo de la participación ciudadana en el desarrollo futuro de las comunas es otro de los deseos importantes que se destacó en los PLADECO, siendo mencionado en las comunas de Estación Central, Santiago y Ñuñoa.

En el desarrollo ambiental se destacó el deseo de tener comunas con un espacio limpio, seguro y tranquilo, siendo esto último la preocupación que más grado de importancia tuvo en el general de las comunas.

La figura 28 muestra un comparativo simple entre los elementos de la imagen objetivo que fueron mencionados y los que no fueron mencionados en cada comuna, sin distinguir intensidades o relevancias relativas.

Imagen objetivo para el entorno urbano						
Desarrollo urbano	Estación Central	San Miguel	Santiago	Providencia	Ñuñoa	
Con Integración de diversidad de habitantes						Mencionado
Espacio público de calidad						No mencionado
Buena movilidad						
Con planificación sustentable y en armonía						
Con participación ciudadana						
Con realce de la cultura						
Con conservación del patrimonio e identidad de barrios						
<b>Desarrollo ambiental</b>						
Espacio limpio						
Espacio seguro y tranquilo						

Figura 28. Imagen objetivo o visión futura para el entorno urbano local, según los PLADECOS de las cinco comunas revisadas. Elaboración propia (2020).

Considerando la amplitud de elementos con los cuales se aproximaron los perfiles de las comunidades ciudadanas en su relación con el entorno urbano y atendiendo en específico el conflicto que estas sostienen con los procesos de renovación urbana y con el desarrollo inmobiliario, fue que en el siguiente capítulo se desarrolló una propuesta para incorporar la creación de valor compartido en los proyectos inmobiliarios, lo cual tuvo como objetivo presentar un nuevo modelo para el desarrollo inmobiliario que sea capaz de revertir la mencionada situación de conflicto.

La propuesta de valor compartido consiste en un desarrollo metodológico sustentado en las teorías revisadas sobre el valor, la creación de valor y sobre la relación que establecen las personas con su entorno urbano, todo con un enfoque desde el proyecto inmobiliario hacia las comunidades ciudadanas.

Como herramienta de diseño se usó el modelo *CANVAS*, tanto para el diseño de la propuesta de valor social, como para la incorporación de dicha propuesta al modelo de negocio inmobiliario.

## CAPITULO 3. La creación de valor compartido. El diseño de la propuesta de valor social y su incorporación al modelo de negocio inmobiliario. Enfoque desde el proyecto inmobiliario hacia las comunidades ciudadanas.

### 3.1. El diseño de la propuesta de valor con el modelo del lienzo

En el desarrollo del marco teórico se explicó que las fuentes creadoras de valor son inherentes a la dualidad de la naturaleza del valor, siendo la creación de valor algo que comienza con el diseño de los atributos que otorgan beneficios, valor que luego es materializado en sus aspectos cualitativos y cuantitativos, denominados como el valor de uso y el valor de cambio. Dicho de otra forma, la creación de valor inicia en la conceptualización de los beneficios que el valor otorga – construcción abstracta del valor de uso –, beneficios que, al ser valorados socialmente, hacen que un valor en particular tenga demanda. Así, en la creación de valor el punto de partida es el diseño de la propuesta de valor, diseño que adquiere un carácter material, cualitativa y cuantitativamente, en los procesos productivos de bienes y servicios, esto es, en la transformación que opera mediante la acción combinada de insumos, capital y trabajo, en donde el resultado obtenido es valor nuevo o *plus* valor.

Como algo análogo a la creación de valor para los clientes, la creación de valor compartido tiene su punto de partida en el diseño de una propuesta de valor, en este caso en particular, en una propuesta de valor social dirigida hacia las comunidades ciudadanas. Para abordar el diseño del valor social se usó como herramienta el modelo del lienzo – del inglés *canvas* – desarrollado y publicado en 2014 por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Gregory Bernarda en la obra *Value Proposition Desig*, traducida al español en 2015 como *Diseñando la Propuesta de Valor*.

Como metodología general en el diseño de una propuesta de valor, el modelo del lienzo realiza una contraposición de dos componentes principales, por un lado, el perfil del cliente que representa y describe a quienes se pretende entregar valor, por el otro lado, está el mapa de valor, el cual describe los elementos mediante los cuales se piensa entregar valor al cliente. El objetivo del método es lograr la sincronía entre el mapa de valor y el perfil del cliente, lo que se ha denominado como el “encaje”, algo que sucede cuando la propuesta de valor logra efectivamente crear valor al cliente.

Para alcanzar dicho encaje, el modelo o método del lienzo desarrolla el perfil del cliente enfocándose en visualizar los patrones que delinear la creación de valor. Para esto, la información sobre lo que es requerido o necesitado por los clientes es organizada y

presentada en forma clara y sencilla, siendo el perfil del cliente caracterizado a través de tres elementos fundamentales: los trabajos, las alegrías y las frustraciones.

Se denomina como los “trabajos” a todas las tareas o actividades cotidianas que los clientes intentan resolver, tanto en su vida laboral, como personal. Pueden ser tareas por terminar, problemas por solucionar o necesidades por satisfacer. El modelo distingue cuatro categorías de trabajos: los trabajos funcionales, los trabajos sociales, los trabajos personales – emocionales y los trabajos de apoyo.

Los trabajos funcionales corresponden a aquellos con los cuales los clientes intentan realizar o terminar una tarea en específico, o solucionar algún problema. Ejemplos de este tipo de trabajos puede ser el cocinar un plato saludable, pintar una habitación, realizar trámites bancarios o pago de servicios, transportarse a algún lugar en específico en la ciudad, tomar un descanso al aire libre, terminar la proyección de presupuestos del costo de una obra de construcción, preparar una presentación para un cliente, etc.

Mediante los trabajos sociales los clientes buscan quedar bien posicionados, ganar estatus o posición de poder, por tanto, son realizados según el cómo los clientes quieren ser percibidos por los demás. Ejemplos de este tipo de trabajos son el cómo verse a la moda, como ser considerado un profesional competente, un intelectual destacado, un líder influyente, etc.

Con los trabajos personales – emocionales los clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como el sentirse satisfecho y en bienestar, sentirse con tranquilidad frente a situaciones específicas (inversiones o decisiones cotidianas), sentirse con seguridad y con estabilidad laboral, etc.

Los trabajos de apoyo son aquellos que realizan los clientes en el contexto de la adquisición y el consumo de valor, en donde los clientes actúan como consumidores o desempeñando labores profesionales. Estos trabajos se originan desde tres funciones o roles diferentes:

- Como creador de valor: relacionado con la creación de valor al interior de una empresa u organización, como por ejemplo participar de un diseño de un producto o servicio.
- Como comprador de valor: relacionado con la adquisición de valor en el mercado, como el decidir qué productos comprar, el hacer una cola para cancelar un producto o servicio, o el realizar una compra en un punto de venta físico o hacerlo *online* vía *E-commerce*.
- Como transferidor de valor: según se explica en el modelo, estos trabajos están relacionados con el apoyo en el fin del ciclo de vida de una propuesta de valor, como

el cancelar una suscripción, deshacerse de un producto, transferir un producto a un tercero, o realizar alguna reventa.

Los autores explican que, al identificar los trabajos que realizan los clientes, es importante el reconocer que para ellos no todos tienen el mismo grado de importancia, ya que existirán trabajos que de no realizarse podrán traer consecuencias graves, o habrá otros trabajos que los clientes deben realizar con frecuencia porque son necesitados cotidianamente, o porque de la realización de ciertos trabajos se puede obtener beneficios muy deseados.

El segundo elemento en el desarrollo del perfil del cliente corresponde a las frustraciones, las cuales son definidas como lo que es molesto antes, durante y después de intentar resolver un trabajo, o lo que impide u obstaculiza resolverlo. Las frustraciones también están referidas a los riesgos o eventuales resultados negativos relacionados con resolver mal un trabajo o simplemente no resolverlo.

De esta forma, en el modelo se categorizan tres tipos de frustraciones:

- Características, problemas y resultados no deseados: Son las frustraciones relacionadas a los tipos de trabajos anteriormente descritos, por lo que pueden ser frustraciones funcionales, como soluciones que no dan resultado, funcionan parcialmente o tienen efectos secundarios no deseados, frustraciones sociales si el efecto es que el cliente quede mal posicionado frente a otros, frustraciones emocionales si producen sensaciones no deseadas, o secundarias relacionadas con un esfuerzo poco grato que es realizado en alguna actividad o trabajo.
- Obstáculos: Cualquier elemento que impide u obstaculiza que los clientes comiencen la realización de un trabajo, o que los haga realizarlo con un desempeño menor al deseado o con mayor dificultad.
- Riesgos: Cuando la realización de un trabajo implica un potencial resultado no deseado o con consecuencias negativas.

Al igual que los trabajos, para los clientes las frustraciones tienen diferentes grados de intensidad, pueden ser extremas o moderadas.

El perfil del cliente termina de ser desarrollado con las alegrías, las que describen los resultados y beneficios que los clientes desean conseguir. Estas se categorizan en alegrías necesarias, esperadas, deseadas y una cuarta categoría referida a una sorpresa, un beneficio inesperado que es recibido de muy buena manera. Transversalmente a estas cuatro categorías se ubican las alegrías funcionales, sociales, emocionales y los ahorros en costes.

Las alegrías necesarias son aquellas con las que una solución no puede funcionar en su ausencia, por tanto, corresponden a la expectativa más básica que se tiene. Por ejemplo, que un *Smartphone* pueda realizar una llamada o conectarse a Internet.

Las alegrías esperadas son relativamente básicas para una solución, pero puede funcionar sin ella. Siguiendo el ejemplo de un *Smartphone*, se puede esperar que este posea un diseño estéticamente atractivo o tome buenas fotografías.

Las alegrías deseadas van más allá de lo que se espera de una solución, y a los clientes les encantaría tenerlas si fuese posible. Por ejemplo, desear que un *Smartphone* se pueda integrar con otros dispositivos, como el *Smart TV* o el equipo de audio.

Las alegrías inesperadas son aquellas que superan las expectativas y los deseos de los clientes, y en general si se les consulta sobre las alegrías para una solución estas no son mencionadas. Por ejemplo, nadie se imaginaba un *Smartphone* con pantalla táctil cuando en el mercado solo existían los teléfonos móviles con teclados y botones.

Al igual que los trabajos y las frustraciones, para los clientes las alegrías tienen distintos grados de relevancia, pueden ser esenciales o agradables, según el impacto o consecuencia de su beneficio.

Para facilitar la visualización y el trabajo de taller, el perfil del cliente, descrito a través de los trabajos, las frustraciones y las alegrías, es representado gráficamente en el modelo del lienzo, tal como se muestra en la figura 29.

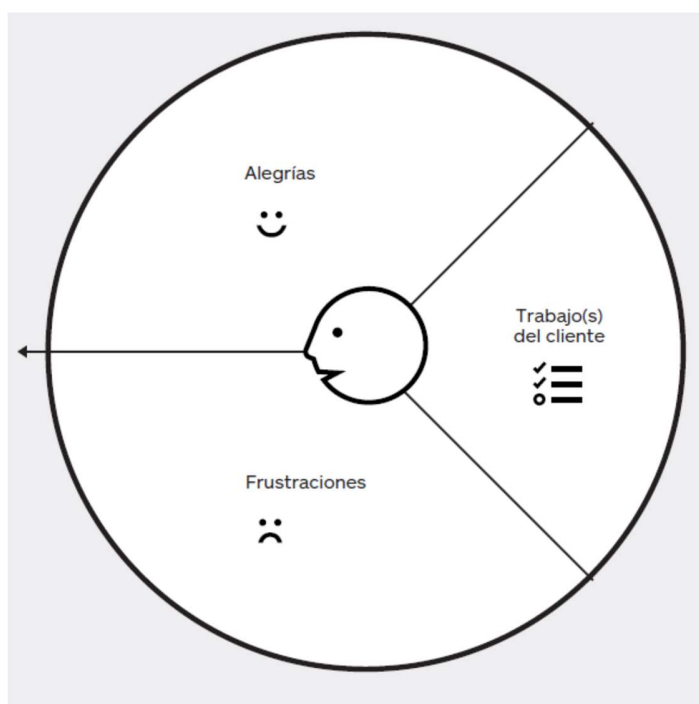


Figura 29. El lienzo del perfil del cliente.  
Fuente: [www.planetadelibros.com/strategyzer](http://www.planetadelibros.com/strategyzer)

La segunda componente en el diseño de la propuesta de valor es el mapa de valor, el cual, como ya se ha mencionado, describe los elementos mediante los cuales se piensa entregar valor al cliente. Con miras a la sincronía con el perfil del cliente, el diseño del mapa de valor se compone de tres categorías: Los productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías.

Los productos y servicios agrupan todo aquello sobre lo que se elabora la propuesta de valor, y serán los que ayuden a los clientes a realizar toda clase de trabajos, esto es, los trabajos funcionales, los sociales, los emocionales y los de apoyo, pudiendo estos a la vez ser del tipo físico, intangible, digital o financiero. Para los clientes el mapa de valor tendrá productos y/o servicios con distinto grado de relevancia, algunos podrán ser esenciales y otros solo agradables.

Los aliviadores de frustraciones describen explícitamente el cómo los productos y servicios aliviarán las frustraciones de los clientes. Los autores indican que el sentido no es contar con un aliviador para cada frustración del cliente, en general, no es posible abarcarlo todo, pero una buena propuesta de valor se concentrará en las frustraciones que más molestan a los clientes y las aliviará de forma excepcional. Los aliviadores de frustraciones podrán ser más o menos valorados por los clientes, siendo esenciales si alivian frustraciones extremas o simplemente agradables, si es que alivian frustraciones moderadas.

Análogamente a los aliviadores de frustraciones, los creadores de alegría describen explícitamente el cómo los productos y servicios crearán alegrías a los clientes, por tanto, detallan el cómo la propuesta de valor otorgará resultados y beneficios que los clientes necesitan, esperan, desean o recibirán inesperadamente como una muy grata sorpresa, todo entre alegrías que se clasifican como funcionales, sociales, emocionales o ahorros de costes. No es necesario que se aborden todas las alegrías que los clientes puedan tener, una buena propuesta de valor se debe concentrar en las alegrías más relevantes y en las cuales los productos y servicios pueden tener mayor impacto y hacer la diferencia. Un creador de alegrías será más esencial mientras más valorado sea por los clientes al entregar resultados o beneficios más relevantes, o simplemente agradable si la valoración de los clientes es moderada.

Como primera conclusión de lo revisado sobre el mapa de valor es que, si un producto o servicio no alivia frustraciones o no crea alegrías a los clientes, no debe formar parte de la propuesta de valor.

El mapa de valor descrito a través de los productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías, es representado gráficamente en el modelo del lienzo, tal como se muestra en la figura 30.



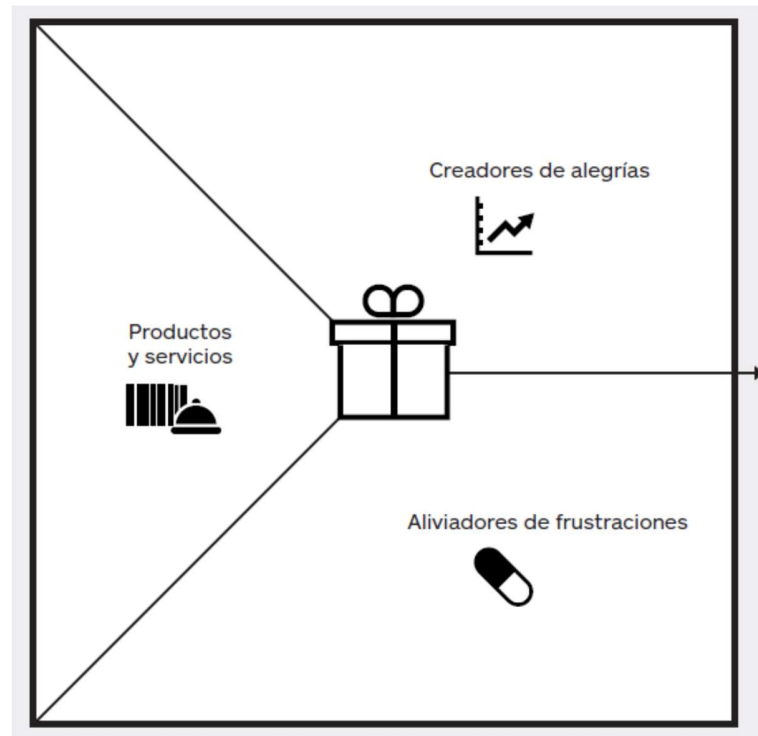


Figura 30. El lienzo del mapa de valor.  
 Fuente: [www.planetadelibros.com/strategyzer](http://www.planetadelibros.com/strategyzer)

Como ya se mencionó, el denominado encaje es la sincronía lograda entre el mapa de valor y el perfil del cliente. Es algo que se consigue cuando los clientes se dan cuenta que la propuesta de valor aborda trabajos o actividades que para ellos son importantes, que alivia frustraciones extremas y crea alegrías esenciales. Es un objetivo nada fácil de conseguir y de mantener en el tiempo, y el diseño de la propuesta de valor con el modelo del lienzo es una herramienta pensada en facilitar y hacer más efectivo un proceso que se debe realizar en forma constante, es la propia propuesta de valor de dicho método.

Finalmente, el modelo del lienzo representa gráficamente a la propuesta de valor contraponiendo el perfil del cliente con el mapa de valor, tal como muestra la figura 31.

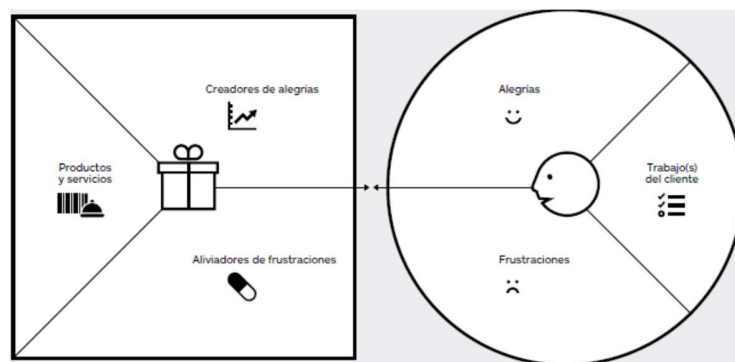


Figura 30. El lienzo de la propuesta de valor. Fuente: [www.planetadelibros.com/strategyzer](http://www.planetadelibros.com/strategyzer)

### 3.2. El perfil de las comunidades ciudadanas aproximado desde los trabajos cotidianos, las alegrías y las frustraciones

Desde el recorrido realizado en el capítulo dos para obtener una aproximación al perfil de las comunidades ciudadanas, es posible identificar elementos a partir de los cuales configurar perfiles de clientes según la estructura del modelo del lienzo, elementos que explicitan y delimitan los patrones para la creación de valor, siendo en este caso las comunidades ciudadanas las que ocupan la posición de clientes como grupo receptor de valor social. En términos generales, la relación y asociación de los conceptos y temáticas principales que se abordaron en el capítulo dos con los elementos con los que el modelo del lienzo configura el perfil del cliente se resumen en la tabla de la figura 31.

Los estilos de vida en las grandes ciudades y las principales actividades que las personas realizan en su entorno urbano local.	Trabajos funcionales.
Los procesos de construcción de la identidad social urbana y su vinculación con los elementos del entorno y del territorio.	Trabajos sociales
El rol de las emociones y la vinculación afectiva que establecen las personas con el entorno urbano.	Trabajos personales / emocionales
<p>La comprensión de la ciudad desde la experiencia de vida de los ciudadanos.</p> <p>El Gran Santiago y su modelo de desarrollo urbano.</p> <p>Como las comunidades ciudadanas de Santiago han percibido los efectos de los procesos de renovación y transformación urbana.</p> <p>Expectativas y preocupaciones de las comunidades ciudadanas sobre el desarrollo urbano local.</p>	Frustraciones y alegrías.

Figura 31. Configuración del perfil del cliente según el modelo del lienzo a partir de los elementos abordados en el capítulo 2. Elaboración propia (2020).

### 3.2.1. Los trabajos funcionales

Como el perfil de las comunidades ciudadanas fue abordado en específico sobre la relación de los ciudadanos con el entorno urbano, los trabajos funcionales a identificar serán aquellos sobre los cuales los elementos del entorno urbano actúen activamente, en general, como facilitadores de las actividades cotidianas, actividades que forman parte de los trabajos que los ciudadanos realizan a diario.

En el estudio CHILE 3D se revisó que los habitantes en las grandes ciudades declararon realizar principalmente actividades en el hogar, tales como la preparación de comidas elaboradas, hacer el aseo, lavar la ropa y jardinear. El estudio también reveló el aumento – respecto de estudios anteriores – de hogares con tenencia de mascotas y un aumento de personas que depositan la basura en lugares de reciclaje, así como también el aumento en el encargo de comidas a domicilio y las comidas en restaurantes. En otro ámbito, el estudio destacó la realización de deportes como algo relacionado a una actividad saludable y un pasatiempo para relajarse. Según este listado de actividades cotidianas, los trabajos funcionales en los que el entorno urbano actúa como facilitador serían:

- Ir a comprar insumos para la preparación de comidas elaboradas, para el aseo del hogar, el lavado de ropa y para trabajos de jardinería.
- Ir a comprar alimento de mascotas y productos veterinarios.
- Salir a pasear a las mascotas
- Encargar comida a domicilio
- Ir a comer a un restaurante
- Realizar deporte fuera del hogar

De los informes de los PLADECOS de comunas del centro y peri-centro de Santiago, se identificó cuáles eran las actividades más realizadas en cada comuna por su población residente y flotante, las que fueron ilustradas y resumidas en la figura 24, destacando en las zonas más centrales las actividades laborales, el uso del comercio y de los servicios profesionales, financieros y de salud, intensificándose en el peri-centro más residencial las actividades de recreación, deportivas, culturales y por estudios. Estas actividades describen trabajos funcionales que involucran al entorno urbano, el cual será un facilitador, en mayor o menor grado, según su dotación en equipamiento e infraestructura.

Al ordenar los trabajos funcionales por orden de relevancia, es necesario hacer la diferencia entre los distintos perfiles que se presentan en las zonas centrales y peri-centrales. De lo revisado en los informes de los PLADECOS, en general estas diferencias se distinguen entre las zonas oriente y poniente, pero en lo que a trabajos funcionales se refiere, la diferencia también se manifiesta a través de la dotación de equipamiento urbano presente en cada zona. Así, la comuna de Santiago es la que posee mayor intensidad en todas las actividades mencionadas, si se le compara con el resto de las comunas revisadas. La comuna de San

Miguel presenta una situación similar a la comuna de Providencia, debido a que parte del territorio de la comuna de San Miguel representa un sub-centro y parte de la comuna de Providencia pertenece al centro propiamente tal, por tanto, ambas comunas son intensas en actividades relacionadas con el comercio, los servicios y con lo laboral. La diferencia entre oriente y poniente si se puede observar entre las comunas peri-centrales de Estación Central y Ñuñoa, teniendo la comuna de Ñuñoa más diversidad en su dotación de equipamiento urbano y un entorno urbano de mejor estándar, por lo que destacan en ella las actividades recreacionales y culturales, así como el uso del comercio y de servicios de salud, en cambio, en la comuna de Estación Central solo destacan las actividades por uso del comercio y las laborales, asumiéndose muy débiles las actividades recreacionales y culturales, ya que no son mencionadas en el proceso de participación ciudadana del informe del PLADECO de esta comuna.

Según lo anterior, se elaboró un listado de trabajos funcionales y su grado relativo de relevancia en cada zona del centro o peri-centro, usando el método de mapa de calor.

TRABAJOS FUNCIONALES	Pericentro poniente	Centro / sub centros	Pericentro oriente	
Ir al lugar de trabajo en el mismo sector				Mas relevante
Ir al lugar de estudio en el mismo sector				
Ir de compras al comercio del sector de insumos para el hogar, mascotas y otros				
Ir a sucursales del sector de empresas de servicios				
Ir a atenderse a las instituciones de salud del sector				
Ir a comer a un restaurant o a beber en un bar del sector				
Realizar paseos con las mascotas por los alrededores del espacio público				
Realizar deporte fuera del hogar				
Realizar actividades de recreación en lugares del sector				
Realizar actividades culturales en lugares de realización de eventos en el sector				

Figura 32. Trabajos funcionales y relevancias por sectores centrales y peri-centrales. Elaboración propia (2020).

Dado el enfoque, objetivos y forma de desarrollo del estudio CHILE 3D y los PLADECO, no fue posible cuantificar en cifras concretas los grados de relevancia de los trabajos según su impacto en la vida cotidiana de las personas, por lo que se trabajó solo bajo un orden relativo de relevancias, que es lo que se ilustra en la figura 32, se entiende además, que al estar relacionados estos trabajos funcionales con las principales actividades mencionadas por las personas en los procesos de participación ciudadana, todos tienen un grado de relevancia importante.

### 3.2.2. Los trabajos sociales

Las personas realizan los denominados trabajos sociales según el cómo quieren ser percibidos por los demás, por tanto, dichos trabajos o actividades se relacionan con la identidad que las personas buscan o desean expresar socialmente.

La identidad es un rasgo que se origina desde las características por las cuales las personas son conocidas – dejando al margen de esto las características propias de la personalidad – , teniendo las interacciones sociales un rol importante. De lo expuesto en el capítulo dos se revisó que la identidad se puede entender desde el valor sobre el cual los individuos configuran su relación con el entorno y con otros individuos (Sánchez, 2000), y que la identidad personal puede ser parte de una identidad social, la cual se genera desde el auto concepto de un individuo derivado de su conocimiento del hecho de pertenecer a un grupo o grupos sociales, los que son unidos por el valor y significado emocional que otorga la pertenencia (Tajfel, 1982). Valera y Pol (1994) incluyen en el concepto de identidad social la relación de los individuos y grupos con el entorno, planteando que la identidad social es también derivable del conocimiento de los individuos sobre su pertenencia a un entorno, lo que también conlleva significados valorativos y emocionales vinculados a la pertenencia. Cuando el entorno es referido a un espacio urbano, el conocimiento de pertenencia a dicho entorno es denominado como identidad social urbana.

Las personas buscan la identidad social en la búsqueda del auto concepto, en la búsqueda de pertenecer a un grupo y a un entorno, y por la necesidad de diferenciarse ante otras personas o grupos. Sin embargo, Valera y Pol (1994) mencionan que las personas no son conscientes de su identidad hasta que llegan a sentir su identidad amenazada.

Los escenarios o espacios urbanos en los que las personas desarrollan sus actividades cotidianas influyen de forma importante en el cómo se configura la identidad, en este caso, la identidad social urbana, por tanto, esta queda relacionada con procesos de apropiación simbólica del espacio o entorno, esto es, con el sentimiento de pertenencia. Valera y Pol (1994) identifican las llamadas categorías sociales urbanas según los niveles de abstracción del entorno urbano, esto es referido a un barrio, una zona o una ciudad, categorías que son susceptibles de generar identidad social urbana. Luego, explican las dimensiones categoriales mediante las cuales se producen los procesos de afiliación de parte de las personas a las categorías sociales urbanas antes descritas, dimensiones en las que son elaborados los significados sociales del entorno urbano y con las que son configurados los denominados espacios simbólicos urbanos. Las dimensiones categoriales descritas corresponden a:

- La dimensión territorial, en la cual se establecen límites geográficos de una categoría social urbana, lo que puede coincidir con límites administrativos o con límites socialmente elaborados, como comúnmente puede ocurrir con los barrios.

- La dimensión psicosocial, asociada principalmente a la calidad de las relaciones sociales y la calidad de vida, lo que puede derivar en la búsqueda de un estatus o prestigio social.
- La dimensión temporal, relacionada a la historia de un lugar que para las personas genera un elemento común y unificador, en donde los elementos del entorno urbano son parte del recuerdo que expresa dicha historia, como lo hacen por ejemplo las edificaciones patrimoniales o la permanencia en el tiempo de los rasgos distintivos de un lugar y sus significados simbólicos.
- La dimensión conductual, relacionada a las prácticas sociales o actividades que se dan por las características propias del entorno urbano, es decir, por los usos. Ejemplo de estas prácticas sociales o actividades pueden ser los encuentros sociales o actividades recreativas en plazas y parques, actividades deportivas, culturales, etc.
- La dimensión social, relacionada a la composición social de la comunidad.
- Por último, la dimensión ideológica, relacionada a aspectos culturales que son plasmados en el entorno urbano, como lo son por ejemplo los nuevos y altos edificios modernos que plasman la cultura del actual modelo económico.

Se ha mencionado que, al interior de los procesos de construcción de la identidad social urbana, pueden intervenir e interrelacionarse todas estas dimensiones categoriales, ya que no son excluyentes entre sí, y estarán presentes en cada caso con distintos grados de importancia según los intereses de las personas por identificarse y diferenciarse ante otras personas o grupos.

Un determinado entorno urbano, referido a una determinada categoría social urbana (barrio, zona, ciudad), podrá tener distintos grados de significados simbólicos, según la valoración que tengan de dicho entorno las personas que lo habitan, siendo a mayores grados de significancia mayor el sentido de pertenencia por parte de sus habitantes, por tanto, una identidad social urbana más arraigada.

Las personas orientan sus actividades cotidianas según su significancia, por lo que, sus actividades o trabajos sociales relacionados a la significancia del entorno urbano, será algo que hagan en función de la búsqueda de una identidad deseada o hacia el encuentro de los significados simbólicos arraigados en su identidad social urbana.

Así, se puede elaborar un listado de tipos de trabajos sociales relacionados a la significancia del entorno urbano, tales como:

- Buscar un lugar para vivir que reúna los significados simbólicos más valorados, los que pueden ser significados propios de una identidad social urbana construida con anterioridad.
- Realizar actividades usando elementos del entorno urbano, como hacer deporte en donde el entorno urbano lo permita o lo facilite, pasear por el vecindario buscando relaxo o alguna instancia de interacción social, asistir a actividades culturales o fiestas mayores, recrearse en un parque o plaza, etc. En general estas actividades o trabajos sociales se relacionan con la dimensión conductual de la identidad social urbana, y pueden intersectarse con un grupo de trabajos funcionales.
- Visitar lugares o elementos del entorno urbano simbólicamente significativos, lo que puede estar relacionado con la dimensión temporal de la identidad social urbana, es decir, con su historia. Estos lugares pueden ir desde zonas o barrios con significado especial – En la ciudad de Santiago pueden ser el barrio Lastarria o barrio Italia, Etc. – o algún edificio de valor patrimonial o arquitectónico, Etc.
- Usar el entorno urbano como lugar de encuentro e interacción con los grupos sociales con los cuales se comparte una identidad social o una posición de estatus, lo que se relaciona con las dimensiones psicosocial y social de la identidad social urbana.

De lo que se revisó en el estudio CHILE 3D sobre lo manifestado por las personas encuestadas en las grandes ciudades de realizar principalmente sus tareas cotidianas en el hogar, se deduce que existe una caída en el nivel de significancia del entorno urbano, esto como primera situación general que se observa sobre lo que sucede con la identidad social urbana en las ciudades.

Luego, desde los informes PLADECO se pueden establecer diferencias entre los sectores del peri-centro poniente, el centro y el peri-centro oriente, realizando una proyección deductiva de lo que sería la identidad social urbana y los trabajos sociales relacionados a dicha identidad, estando esto referido a una categoría social urbana del tipo “zona”, lo que es menos específico de lo que se podría observar en un barrio, y siendo además una aproximación general y con la dificultad de que los informes PLADECO no fueron elaborados para caracterizar los elementos de la identidad social urbana.

En la evaluación sobre los elementos del entorno urbano visto en los informes de los PLADECO y resumido en la figura 26 para las cinco comunas revisadas, se observó que estos tenían en general una baja evaluación en las comunas de Estación Central y San Miguel, evaluación que mejora en la comuna de Santiago, presentando luego una alta evaluación en las comunas de Providencia y Ñuñoa. De esto se podría deducir que, para las personas que habitan el peri-centro poniente, el entorno urbano presentaría un menor nivel en los significados simbólicos, o que dichos significados estarían asociados a una menor

valoración del entorno urbano, significados que mejorarían hacia el centro y hacia el peri-centro oriente.

Las actividades más realizadas en cada comuna que fueron resumidas en la figura 24, muestran cómo se expresa la dimensión conductual de la identidad social urbana, donde los trabajos funcionales descritos en la figura 32 pueden quedar directamente relacionados con trabajos sociales al ser ambos unidos por esta dimensión categorial, con la distinción de que, para el caso de los trabajos sociales, la función o rol del entorno urbano no solo se relaciona con los elementos que lo configuran, sino también por el hecho que dichos elementos representan formas de diferenciación con otros lugares, siendo de esta forma ligados a los significados simbólicos que configuran a la identidad social urbana. Así, por ejemplo, para las personas el acto de realizar alguna actividad recreacional es un trabajo funcional, pero al observar el cómo el entorno urbano, siendo un elemento de interacción, interviene cualitativamente en la realización de dicha actividad, esta actividad también debe ser comprendida como un trabajo social ligado a un significado simbólico que conforma parte de la identidad social urbana. El acto de realizar actividades poco distintivas o cualitativamente muy comunes entre las categorías urbanas, como por ejemplo el ir a comprar insumos para el hogar, pierde el sentido diferenciador y por tanto se aleja de los trabajos sociales, quedando únicamente como un trabajo funcional.

Cabe mencionar que la existencia de mayor o menor cantidad de lugares para la realización de actividades, de la calidad o estándar de dichos lugares, y la mayor o menor distancia que estos lugares puedan tener con los hogares, son atributos del entorno urbano relacionados con las alegrías y con las frustraciones de sus habitantes, lo que será revisado más adelante.

La figura 33 contiene un listado de los trabajos funcionales que pueden ser comprendidos más claramente como trabajos sociales ligados a la identidad social urbana, y reproduce los mismos grados de relevancia relativa que se ilustraron en la figura 32 para los trabajos funcionales, para lo cual se debe hacer el alcance sobre la imposibilidad de realizar un listado de todos los principales tipos de trabajos sociales y su grado de relevancia para las personas que habitan las zonas analizadas, dado que los informes PLADECO que se usaron como fuente no desarrollan ni identifican este tipo de información. Sin embargo, desde una deducción teórica, se puede establecer que los trabajos sociales ligados a la identidad social urbana tendrán más relevancia mientras más fuertes sean los significados simbólicos que el entorno urbano genere en las personas, es decir, mientras más alta sea la valoración que las personas tengan de su entorno urbano. Como ya se ha mencionado, de lo revisado en los informes de los PLADECO respecto a la evaluación por parte de las personas sobre los elementos del entorno urbano, se puede inferir que los trabajos sociales tendrán menor relevancia en las zonas del peri-centro poniente, relevancia que irá en aumento hacia la zona central y hacia el peri-centro oriente.



	Pericentro poniente	Centro / sub centros	Pericentro oriente	
Comer en un restaurant o beber en un bar del sector				Mas relevante
Realizar paseos con las mascotas por los alrededores del espacio público				
Realizar deporte fuera del hogar				
Realizar actividades de recreación en lugares del sector				
Realizar actividades culturales en lugares de realización de eventos en el sector				
				Menos relevante

Figura 33. Trabajos funcionales también comprendidos como trabajos sociales desde la dimensión conductual de la identidad social urbana (2020).

### 3.2.3. Los trabajos emocionales

Los trabajos emocionales son realizados por las personas en la búsqueda de un estado emocional específico, normalmente lo buscado es un estado emocional relacionado a una sensación de bienestar, tal como el sentirse bien, el sentirse seguro, con paz o tranquilidad mental, Etc.

En el capítulo dos se explicó cómo es que en las personas se generan vínculos emocionales relacionados con el entorno urbano, lo que desde la psicología ambiental se ha denominado como el apego al lugar. Fueron revisadas tres aproximaciones sobre el apego al lugar desarrolladas por Berroeta, Carvalho, Masso y Ossul (2017). La afinidad emocional es la primera de estas tres aproximaciones, la que es expresada mediante el deseo de permanencia o la resistencia a abandonar un lugar, el recuerdo reiterado y el deseo de regresar, y la nostalgia por la pérdida. Esta afinidad emocional tendría su origen en sentimientos de comodidad, de pertenencia y de seguridad, así como también por los sentidos de continuidad y por la facilitación que otorga el entorno urbano para cumplir objetivos cotidianos. La segunda aproximación es referida a la construcción de significados sociales, por lo que el apego al lugar queda relacionado con las prácticas que otorgan significados al espacio, por tanto, con la construcción de la identidad social urbana. La tercera y última aproximación sobre el apego al lugar es relacionada a las prácticas materiales, tales como las rutinas o las prácticas cotidianas, el uso o creación de símbolos en el espacio, o el uso del cuerpo y su implicancia en el espacio, todas prácticas mediante las cuales se crea un vínculo afectivo entre las personas y el entorno.

Por otro lado, en el recorrido que se hizo en el marco teórico sobre el concepto del valor, se revisó como los estímulos provenientes desde el entorno son procesados mentalmente por las personas de tres formas: instintivamente, racionalmente y emocionalmente. Esto, que ha sido parte de las investigaciones de la neurociencia, ha sido aplicado en el denominado *neuromarketing* a partir de investigaciones sobre el como la mente es consumidora de valor, descubriéndose que las emociones tienen un rol relevante, en

especial en el momento en que las personas valoran y toman decisiones sobre que adquirir y luego consumir. Cabe indicar la diferencia entre la adquisición de un valor, que es el acto de hacerse de un producto o servicio que es valorado, con el consumo de valor que es el acto de hacer uso o goce de los beneficios que el valor otorga, como el acto de comer un plato de comida o un chocolate, de utilizar un *Smartphone* conectado a Internet, de beber una gaseosa, de hacer ejercicio sobre una máquina trotadora, Etc.

Así, al encontrarse las personas con su entorno urbano, estas reciben estímulos de diversas formas, y al procesar dichos estímulos van construyendo mentalmente un cuadro valorativo, el cual es un resultado del consumo de valor proveniente desde el entorno urbano, del valor social compuesto por los beneficios que el entorno urbano otorga. A diferencia de los valores que se adquieren mediante relaciones de intercambio, el valor social que otorga el entorno urbano es de acceso libre para quienes lo habitan (al margen de los servicios privados presentes en el equipamiento urbano), y su consumo se produce en las relaciones de interacción social en las que se hace uso del entorno, estando, en este apartado en particular, la atención puesta en la valoración sobre las emociones deseadas.

Desde la interacción social en donde el entorno urbano es parte activa, las personas procesan los estímulos recibidos, de los estímulos se pasa a las emociones y desde el deseo de dar continuidad a emociones o estados emocionales determinados, se genera el vínculo emocional y el apego al lugar, siendo las aproximaciones del apego al lugar una aproximación de una de las formas en que el entorno urbano otorga valor social a sus habitantes.

Si parte de los trabajos funcionales quedan relacionados a trabajos sociales mediante la dimensión conductual de la identidad social urbana, estos a la vez pueden quedar relacionados con trabajos emocionales a través del vínculo generado por significados sociales que han sido parte de procesos de construcción de la identidad social urbana.

Es pertinente hacer la aclaración de que, si un tipo de trabajo relacionado con el uso del entorno urbano involucra la generación de vínculos emocionales con dicho entorno, esto no lo convierte necesariamente en un trabajo emocional, ya que este tipo de trabajo ha de ser solo aquel que es realizado para conseguir un estado emocional específico. Es el caso de los trabajos funcionales mediante los cuales el entorno urbano han generado un apego al lugar desde la afinidad emocional que genera la facilitación para cumplir con objetivos cotidianos, siendo el estado emocional el resultado de una valoración positiva de atributos que son propios del entorno urbano y de los beneficios que este otorga a las personas.

Se dijo que el realizar una actividad recreacional en un parque puede ser comprendido como un trabajo social, si es que es algo que se hace parte de la construcción de la identidad social urbana a través de los significados propios de la interacción de las personas en dicho parque. Luego, desde el deseo de dar continuidad al encuentro con significados sociales ligados a estados emocionales positivos, la actividad de ir al parque puede ser comprendida

como un trabajo emocional, si es que dicha actividad se ha realizado con el objetivo de ir al encuentro con un estado emocional buscado.

Así, por ejemplo, si la actividad de concurrir a un parque es para sentir la sensación de descanso o de relajación, lo que es algo que otorga estados emocionales de confort, dicha actividad es un trabajo emocional.

Ejemplos de actividades que involucren al entorno urbano y se realicen buscando emociones o sensaciones específicas, pueden ser:

- Ir a un parque o plaza que represente un lugar agradable de estar y de admirar su belleza.
- Visitar lugares del entorno urbano que representen recuerdos agradables del pasado.
- Elegir la ruta que resulte más segura para ir caminando a un destino cercano.
- Elegir la ruta que resulte más agradable para ir caminando a un destino cercano.
- Buscar un lugar para vivir que represente un espacio seguro.
- Buscar un lugar para vivir que tenga un entorno agradable de estar y de admirar visualmente.
- Visitar un lugar buscando emociones o sensaciones de bienestar generadas desde los significados simbólicos de dicho lugar.

Al revisar la información extraída desde los PLADECO de las zonas del peri-centro poniente, el centro y el peri-centro oriente, se pueden suponer diferencias en los trabajos emocionales que realizarían los habitantes de cada zona, mediante una analogía con las diferencias que se establecieron para los trabajos sociales, diferencias que fueron aproximadas desde la valoración que las personas manifestaron sobre su entorno urbano local. Es razonable pensar que, en una categoría urbana – como por ejemplo un barrio – que es bien evaluada y valorada por otorgar sensaciones de confort, los trabajos emocionales tendrán una mayor relevancia. Por otro lado, en este tipo de zonas sus habitantes presentarán una identidad social urbana más arraigada en los significados provenientes desde la valoración positiva del entorno, por lo que las actividades que buscan emociones asociadas a dichos significados también tendrán una mayor relevancia.

Considerando lo anterior y los informes de los PLADECO de las cinco comunas revisadas, los trabajos emocionales relacionados al entorno urbano serían más relevantes en el peri-centro oriente, comunas de Ñuñoa y Providencia, relevancia que iría decayendo hacia la zona central y comenzaría a ser poco relevante en el peri-centro poniente, representado en este caso por la comuna de Estación Central.

Dado el enfoque que tienen los informes de los PLADECO, no fue posible indagar sobre la relevancia relativa que pudiesen tener otro tipo de trabajos emocionales no relacionados a la valoración del entorno urbano, o relacionados a otras eventuales diferencias que

podiesen ser identificadas entre las cinco comunas revisadas en las zonas del peri-centro poniente, el centro y el peri-centro oriente.

#### 3.2.4. Los trabajos de apoyo

Los trabajos de apoyo son aquellos realizados por las personas en el contexto de la adquisición y el consumo de valor, lo que, para este caso, son relacionados con el consumo del valor que otorga el entorno urbano. Por tanto, los trabajos de apoyo serán los necesarios para llegar a las localizaciones donde se ubican los elementos del entorno urbano que otorgan valor, ya sea valor social o privado, es decir, corresponden a actividades de transporte. Dicho de otro modo, los trabajos de apoyo relacionados al consumo de valor otorgado por el entorno urbano, serán las actividades de transporte hacia los destinos en donde son realizadas las actividades cotidianas descritas por trabajos funcionales, trabajos sociales y trabajos emocionales.

Ejemplos de trabajos de apoyos asociados al entorno urbano son:

- Transportarse al parque a realizar una actividad recreacional
- Transportarse a comprar insumos para el hogar
- Transportarse a un recinto para hacer deporte

Así, según lo permita la composición y la configuración del espacio público, serán actividades de transporte a pie, en bicicleta, en automóvil o en transporte público.

#### 3.2.5. Las alegrías

Las alegrías describen los resultados y los beneficios que las personas desean obtener o conseguir con la realización de los trabajos o actividades cotidianas. En el contexto de la relación de las personas con el entorno urbano, son los resultados y beneficios que se necesitan, se esperan, se desean o son inesperados de obtener, desde la realización de trabajos o actividades cotidianas en las cuales el entorno urbano es elemento de interacción, es decir, los trabajos funcionales, sociales, emocionales y de apoyo antes revisados.

Las alegrías que las personas buscan conseguir desde los trabajos funcionales descritos en la figura 32, estarán relacionadas con el poder resolver cada uno de estos trabajos con la mayor cercanía a su lugar de residencia y con el mejor resultado posible. Así, por ejemplo, estas alegrías serán el poder trabajar en el mismo sector de residencia, poder estudiar en las cercanías del sector, poder comprar la mayor cantidad de los insumos necesarios para el hogar en tiendas cercanas, poder hacer trámites y acceder a diversos servicios en un mismo sector del lugar, Etc.

Una alegría categorizada como necesaria y relacionada, por ejemplo, con el trabajo funcional de ir a comprar insumos para el hogar en el comercio del sector, será el solo hecho de encontrar comercio en el mismo lugar de residencia en el cual se puedan comprar los insumos más básicos para el hogar, lo que corresponde a lo mínimo que se puede esperar como resultado para que este trabajo funcional pueda ser resuelto. Luego, esta alegría podrá ser categorizada como esperada, si en aquel comercio se encuentra la gran mayoría de los insumos más necesarios para el hogar. Si en aquel comercio se encuentren todos los insumos necesarios para el hogar, además de otras mercancías también necesitadas, esta alegría podrá ser categorizada como una alegría deseada. Una alegría pasa a ser categorizada como inesperada cuando representa una sorpresa que va más allá de las expectativas que se tiene sobre el resultado a obtener con un trabajo, en el caso del ejemplo, una alegría inesperada pudiese ser que en aquel comercio del sector se puedan encontrar productos novedosos, innovadores e importados de diversas partes del mundo.

Las alegrías sociales son los resultados que se espera obtener desde los trabajos sociales, por lo que estarán relacionadas con el encuentro con una identidad deseada, en este caso, será el encuentro con los significados simbólicos del entorno urbano desde los cuales la identidad social urbana es construida. Así, por ejemplo, el poder ir a cenar a un restaurant o tomar un trago en un bar del sector, lugar que además por sus características particulares le otorga cierto sello diferenciador a su entorno y a las personas que lo visitan, será una alegría social por el encuentro con aquella identidad que las personas buscan.

Las alegrías sociales pueden ir ascendiendo a medida que la identidad es construida desde varias dimensiones categoriales a la vez o desde varios elementos de una misma dimensión categorial. Por ejemplo, el solo hecho de poder ir a un parque que sea distintivo del sector donde se encuentra, puede ser una alegría social categorizada como necesaria al ser resultado del encuentro con una identidad construida desde la dimensión conductual de la identidad social urbana, lo que puede ser considerado como lo más básico para que esta actividad pueda ser comprendida como un trabajo social. Si el parque es también un lugar de encuentro entre niños del sector, los cuales juegan y se hacen amigos, la alegría social puede ser categorizada como una alegría esperada, al haberse sumado la dimensión psicosocial en la construcción de la identidad social urbana. Si además en el parque existe espacio para la instalación de pequeños comercios, donde se puedan adquirir golosinas, helados, artesanías y mercancías varias, la alegría social de concurrir a dicho parque podrá pasar a ser una alegría deseada al sumarse el encuentro de un segundo significado desde la dimensión conductual de la identidad social urbana. Una alegría social inesperada podría ser la existencia en el parque de algún elemento con gran significado histórico, como alguna escultura antigua o memorial de algún acontecimiento importante en la historia nacional, lo cual aporte a la cultura e identidad de las actuales generaciones y a la vez represente algo poco común en los parques urbanos. Dicha alegría entonces puede categorizarse como inesperada al sumarse un encuentro con significados desde la dimensión temporal de la identidad social urbana.

Las alegrías emocionales son los resultados que se espera obtener desde los trabajos emocionales, por lo que se relacionan con el encuentro con emociones positivas o sensaciones de bienestar, como el sentirse alegre, satisfecho y con realización personal, el sentirse con seguridad y confianza, el sentirse con tranquilidad, con relaxo y descanso, Etc.

Para este caso, serán emociones obtenidas de la realización de trabajos que involucren al entorno urbano como elemento de interacción.

La sensación de agrado o de confort de estar en un lugar ameno y acogedor es una alegría emocional, como lo podría ser el sentir esta sensación como resultado de estar en un parque con belleza en su paisaje y con árboles altos de gran follaje que den sombra en los días de calor. Si el estado emocional obtenido se acota a esta sensación de bienestar, la alegría puede categorizarse como una alegría necesaria, como el resultado mínimo necesario para que la actividad de concurrir a dicho parque pueda ser comprendida como un trabajo emocional. Si el parque también es un lugar silencioso, donde solo se escuche el canto de las aves y a los niños jugando, la sensación de tranquilidad que se suma el estado emocional obtenido haría que dicha alegría pueda ser categorizada como una alegría esperada. Si además el parque es un lugar donde no ocurren actos de delincuencia, está bien iluminado y correctamente separado de las calles no existiendo el riesgo de atropellos de personas, se suma a la alegría obtenida el estado emocional de sentirse con seguridad, lo que puede categorizarse como una alegría deseada. Si el parque incorpora una pequeña laguna, con patos o gansos y la posibilidad de dar un paseo en bote, la sensación de sentirse alegre al estar en dicho parque podrá ser categorizado como una alegría inesperada.

De la descripción de alegrías realizada por los autores del modelo del lienzo, las alegrías asociadas a los trabajos de apoyo son resultados que se traducen en ahorro en costes. Se ha dicho que, en lo relacionado con el entorno urbano, los trabajos de apoyo son las actividades de transporte necesarias para llegar a las localizaciones donde se ubican los elementos del entorno urbano que otorgan valor. Por tanto, en este caso, el ahorro en costes es algo asociado al menor esfuerzo involucrado con la realización de una actividad de transporte, esfuerzo que se puede traducir en la energía empleada y que implica un mayor o menor desgaste físico, el tiempo de demora en llegar al destino o el desembolso de dinero necesario para transportarse al lugar. Por tanto, este tipo de alegrías se obtienen al estar los distintos destinos más cerca del lugar de residencia y mejor conectados por la vialidad, ya sea por ciclo vías, paseos peatonales, calles o transporte público.

En los informes de los PADLECO de las cinco comunas revisadas, se vio que la comuna de Estación Central es un lugar con una baja evaluación o valoración del estado actual de los elementos del entorno urbano, de lo cual se dedujo que, para las personas que habitan en esta zona, los trabajos sociales y emocionales relacionados al entorno urbano serán de menor importancia, por lo que las alegrías sociales y emocionales tendrán el mismo menor grado de importancia. Sin embargo, en esta comuna existen atributos del entorno que si son bien valorados, principalmente en lo referido a su dotación de equipamiento comercial,

su infraestructura de transporte y su ubicación cercana al centro, siendo entonces los trabajos y las alegrías funcionales los que toman relevancia, por tanto, se deduce que en esta comuna la valoración y afinidad emocional de las personas con el entorno urbano se produce más bien desde la facilitación que otorga dicho entorno para el cumplimiento de objetivos cotidianos, es decir, desde alegrías obtenidas por la realización de trabajos funcionales y de trabajos de apoyo dada la cercanía de esta comuna con el centro y su buena conectividad. Situación similar puede ocurrir en la comuna peri-central de San Miguel, con la distinción de que esta comuna presenta una mayor intensidad y diversidad de trabajos funcionales y posee sectores donde el entorno urbano es mejor evaluado, sectores en los que se pueden generar alegrías obtenidas desde trabajos sociales y emocionales (Ej. Barrio el Llano).

Dado el rol capital de la comuna de Santiago, es un sector en el que la realización de trabajos funcionales presenta uno de los mayores grados de diversidad e intensidad. Por otro lado, los elementos del entorno urbano más mencionados por las personas en los PLADECO tienen una mejor evaluación respecto de sus comunas vecinas San Miguel y Estación Central. De esto se deduce que en la comuna de Santiago las alegrías funcionales siguen siendo las más relevantes, seguido de las alegrías sociales y emocionales que aparecen desde el encuentro con significados del entorno ligados a la identidad social urbana y a la generación de estados emocionales positivos y sensaciones de confort. Las alegrías relacionadas con trabajos de apoyo también adquieren una importancia relevante, teniendo esta comuna cercanía con la gran mayoría de las localizaciones del entorno urbano en donde son realizados los trabajos y actividades cotidianas de las personas.

De las cinco comunas en las que se revisaron los informes de los PLACEDO, las comunas de Providencia y de Ñuñoa son las que presentan la mejor evaluación de los elementos del entorno urbano, tanto por su dotación, como por la calidad de su estándar y buena preservación. Por tanto, son las comunas en las que más relevancia tendrán las alegrías asociadas a trabajos sociales y emocionales, tales como realizar actividades recreacionales en parques y plazas, dar paseos por el entorno o visitar lugares típicos y representativos de la identidad social urbana. Las alegrías asociadas a trabajos funcionales también tendrán un grado de importancia relevante, el contar estas comunas con buena dotación de equipamiento comercial y de servicios privados y públicos, cubriendo en general casi todo el espectro de actividades cotidianas que las personas requieren realizar. Las alegrías por trabajos de apoyo también serán relevantes, dada la cercanía al centro y la buena conectividad que estas comunas poseen, teniendo además la distinción de poseer una importante red de ciclo vías y una bien evaluada accesibilidad universal (caso de Providencia).

### 3.2.6. Las frustraciones

Las frustraciones describen aquello que es molesto antes, durante y después del intento de resolver un trabajo o actividad cotidiana, o lo que impide u obstaculiza el resolver un trabajo y obtener los resultados esperados. Como ya se revisó, en el modelo del lienzo las frustraciones son tipificadas en tres categorías, siendo el primer tipo de frustración el que hace referencia a los problemas y a los resultados no deseados que se pueden obtener luego de realizar un trabajo. Sucede cuando el resultado obtenido no cumple con las expectativas y no otorga valor, o lo hace de forma insuficiente o produce efectos secundarios no deseados, transfiriendo perjuicios a los mismos receptores de valor o al entorno. Estas frustraciones se relacionan a los tipos de trabajos antes descritos, pudiendo ser frustraciones funcionales, sociales, emocionales y secundarias si están asociadas a resultados no deseados de un trabajo de apoyo. El segundo tipo de frustración tiene relación con los obstáculos que impiden que las personas comiencen con la realización de un trabajo o los hace tener un desempeño inferior al deseado. El tercer tipo de frustración es referido a los riesgos de que el resultado obtenido de un trabajo no sea como el deseado, lo que implica revisar la forma de implementación del trabajo y analizar las amenazas o debilidades del proceso.

En el contexto de la relación de las personas con el entorno urbano, parte de las frustraciones se dan por la imposibilidad de realizar trabajos funcionales en un barrio o zona determinada. Por ejemplo, la actividad de buscar trabajo en el mismo sector donde se reside, si esto se torna en algo no posible de lograr, por ser el lugar escaso de equipamiento urbano en donde se generen actividades laborales, existirá una frustración asociada a la imposibilidad de resolver dicho trabajo. Lo mismo pasará con el trabajo funcional de ir a realizar una actividad recreacional a un parque, si en la zona urbana más cercana no existen parques. Las frustraciones funcionales también se dan si los trabajos o actividades se pueden realizar, pero con un resultado no satisfactorio. Esto pasará en el caso de una zona que posee un parque, pero en muy mal estado, con poco pasto, mucha tierra, con juegos y mobiliario deteriorado, y mal iluminado, en donde la experiencia de realizar actividades recreacionales no será satisfactoria en comparación con otros parques bien mantenidos, y podrá tener efectos secundarios no deseados, como que las personas queden con polvo o con alguna herida por usar juegos o mobiliario en mal estado.

Las frustraciones sociales relacionadas al entorno urbano serán resultados no deseados por las personas al realizar actividades dirigidas al encuentro con la identidad y con los significados simbólicos que posee el entorno urbano. Es lo que sucede posterior a los procesos de renovación urbana, donde el entorno es transformado y se han eliminado los elementos de la zona o barrio que tenían significados simbólicos para las comunidades residentes, como lo son por ejemplo edificaciones de valor patrimonial o zonas típicas no declaradas, por tanto, no protegidas por la normativa urbana. En este caso la frustración



es el no poder resolver un trabajo abocado al encuentro con la identidad. También puede ser una frustración social el que una persona no encuentre en su nuevo barrio de residencia los significados más relevantes que construyeron en el pasado su identidad social urbana, frustración que se manifiesta a través de sentimientos de nostalgia.

Las frustraciones emocionales serán el no poder resolver o no poder realizar actividades o trabajos dirigidos a sentir emociones positivas o tener sensaciones de confort. En el contexto de la relación de las personas con el entorno urbano, ejemplos de frustraciones emocionales pueden ser: El no poder encontrar un lugar agradable de estar y admirar su belleza, como lo puede ser un parque; el no poder seguir visitando un lugar que contenga recuerdos agradables del pasado por haber sido eliminado del lugar en procesos de transformación urbana; el no poder tener sensación de seguridad en la zona en donde se reside.

En lo referente a las actividades de transporte, que corresponden a trabajos de apoyo relacionados con el entorno urbano, las frustraciones estarán asociadas con los grandes esfuerzos que se deban realizar para poder trasladarse hasta los elementos del entorno urbano que otorgan valor. Por tanto, este tipo de frustraciones se darán si existen grandes distancias entre el lugar de residencia y el destino en donde realizar trabajos o actividades cotidianas, por ejemplo, lejanía con un parque o con un bar que se distingue por la identidad que otorga, o si la ruta que se deba seguir para llegar a un destino determinado implica un mayor desgaste físico, lo que sucedería si la ruta está expuesta al sol en todo su recorrido o es una subida con mucha pendiente. También pudiese suceder que este tipo de frustraciones aparezcan cuando la ruta a recorrer pasa por lugares inseguros, lo que generaría estrés y desgaste psicológico.

De la investigación revisada sobre el efecto que han tenido los procesos de renovación urbana en zonas del centro y del peri-centro de la ciudad de Santiago, uno de los perjuicios más mencionados por las comunidades residentes fue el aumento en la congestión vehicular, lo que extiende los tiempos de transporte hacia los distintos destinos o en el retorno al hogar, además de implicar estrés y desgaste psicológico, por tanto esto representa una frustración asociada a los trabajos de apoyo. Cabe mencionar que en este estudio las comunidades se refirieron a la proyección de sombra que incorporan los edificios altos como una frustración de menor relevancia en relación a otros perjuicios.

Otra frustración de este tipo se dio con el auge inmobiliario que hubo en la comuna de Estación Central, que conllevó un brusco aumento en la densidad poblacional de la zona, siendo uno de los perjuicios manifestado por las comunidades residentes la saturación de los sistemas de transporte, haciendo más difícil y desagradable el poder tomar locomoción.

### 3.2.7. El lienzo del perfil de comunidades ciudadanas de sectores del centro y peri-centro de Santiago

Luego de haber utilizado el modelo de lienzo para configurar el perfil de las comunidades ciudadanas en su relación con el entorno urbano, aproximándolo desde la descripción de los trabajos, las alegrías y las frustraciones, se pueden resumir los elementos más relevantes y presentarlos gráficamente en el esquema del modelo del lienzo, distinguiendo además las diferencias que presentan las comunidades en los sectores de las cinco comunas revisadas a través de los informes de los PLADECO, lo que fue simplificado agrupando estas comunas en tres zonas, el peri-centro sur y poniente, el centro y el peri-centro oriente.

En primer lugar, y como algo que se pudo ver en todos los apartados del capítulo dos que abordaron la situación de la ciudad de Santiago, se destaca que la seguridad, o el sentimiento de inseguridad, es la preocupación más presente en los ciudadanos, por tanto, el trabajo emocional de buscar el sentimiento de seguridad se pondrá en primer lugar para todas las zonas revisadas, el cual, en términos generales, se presentará con resultados asociados a una frustración. Se hace la indicación de que solo en el PLADECO de la comuna de Providencia se menciona a la seguridad como la tercera preocupación en importancia, después de la congestión vial y la falta de más infraestructura para transporte y bicicletas.

En el peri-centro poniente y peri-centro sur, que en este caso se acota a la revisión de las comunas de Estación Central y San Miguel, los trabajos funcionales relacionados al comercio, los servicios y a actividades laborales fueron los más mencionados en importancia en los informes de los PLADECO. Seguido en importancia, se ubica el trabajo de apoyo de trasladarse a los distintos lugares donde se realiza cada tipo de trabajo, los destinos más cotidianos. Luego, se ubica la actividad de hacer deporte en las cercanías del sector, las actividades recreacionales y los trabajos emocionales realizados para encontrar sentimientos de agrado y confort. Los trabajos sociales realizados para el encuentro con la identidad social se pondrán en último lugar de relevancia, principalmente por la falta de información para ubicarlos relativamente con los trabajos funcionales y en correspondencia a lo indicado por Valera y Pol (1994) sobre que las personas no son conscientes de su identidad hasta que llegan a sentir su identidad amenazada. Las alegrías quedan descritas por aquellos trabajos que son resueltos con éxito, como ir al comercio, acceder a servicios y laborar en el mismo sector. Las frustraciones serán las relacionadas a los trabajos que en estos sectores no se pueden resolver o que tienen resultados evaluados como insatisfactorios, lo que se puede observar de las preocupaciones o de los elementos del entorno urbano que son mal evaluados, como la frustración de no lograr sentir seguridad en el entorno, no poder ir a un parque o ir a uno con un mal estándar y mal estado de mantención.

Así, la representación gráfica del perfil analizado sobre las comunidades ciudadanas en estas zonas queda:

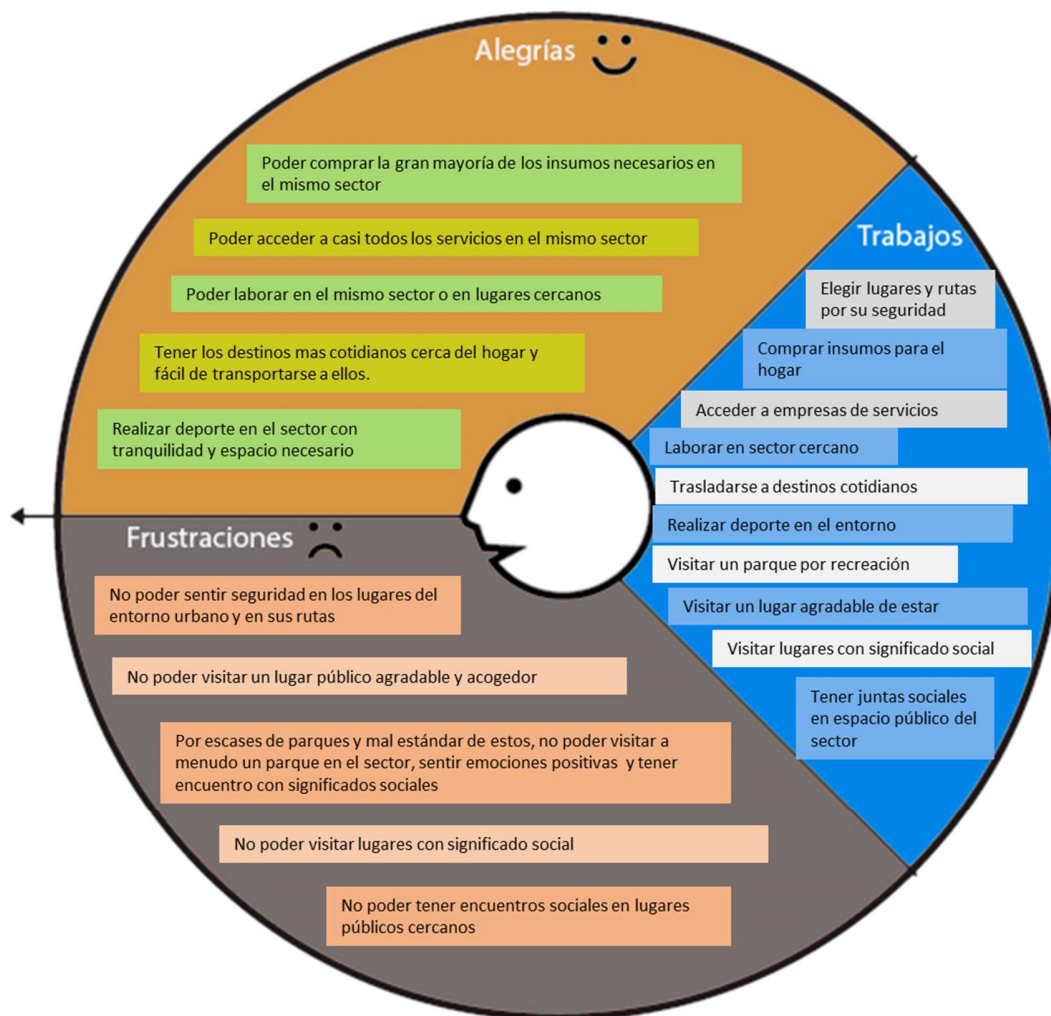


Figura 34. Representación del perfil de las comunidades ciudadanas en su relación con el entorno urbano, según lo revisado para las comunas de Estación Central y San Miguel referente a los trabajos, alegrías y frustraciones. Elaboración propia (2020).

En el sector del centro de la capital, acotado a la revisión de la comuna de Santiago, siguen manteniendo importancia los trabajos funcionales relacionados al comercio, los servicios y a actividades laborales, y se suman entre las actividades importantes el ir a estudiar en el lugar, acceder a instituciones de salud, ir a comer a un restaurant o un bar, realizar

actividades de recreación y actividades culturales. Seguido de esto, siguen las actividades de transporte, de hacer deporte en las cercanías del sector y los trabajos emocionales realizados para encontrar sentimientos de agrado y confort. Los trabajos sociales se dejan al final en orden de relevancia, al igual que en el perfil anterior descrito. Las alegrías quedaran descritas en general por la realización con éxito de los principales trabajos funcionales, y las frustraciones por aquello del entorno urbano que en los PLADECO fue mencionado como una preocupación y como un elemento mal evaluado, como la inseguridad, la falta de aseo y limpieza, el deterioro de calles y veredas, la congestión vial, la accesibilidad universal, la calidad y cantidad de áreas verdes, y el deterioro o conservación del patrimonio.

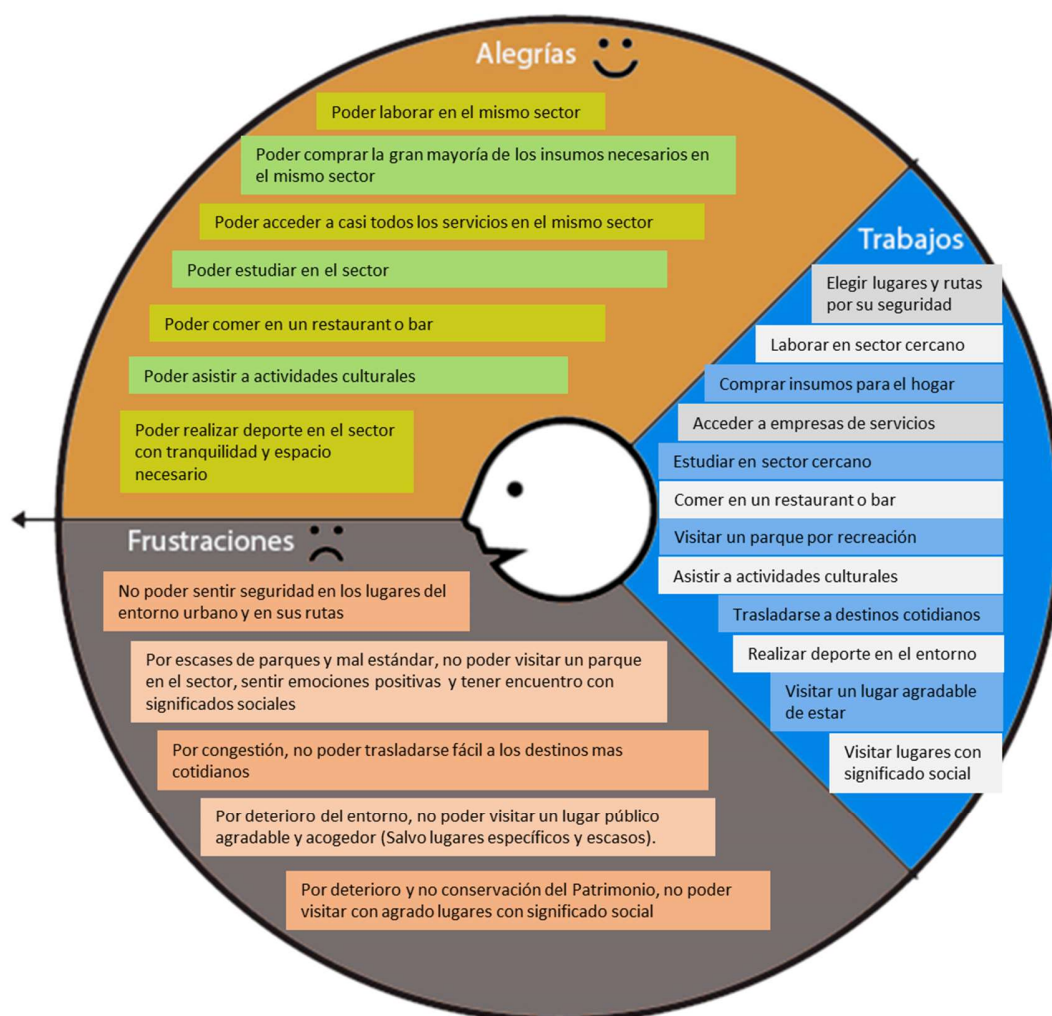


Figura 35. Representación del perfil de las comunidades ciudadanas en su relación con el entorno urbano, según lo revisado para la comuna de Santiago referente a los trabajos, alegrías y frustraciones. Elaboración propia (2020).

En el sector del peri-centro oriente, acotado a la revisión de las comunas de Providencia y Ñuñoa, siguen destacando los trabajos funcionales relacionados al comercio y a los servicios. Las actividades laborales son más intensas en la zona de la comuna de Providencia que forma parte del centro urbano, y las actividades de recreación, de cultura y deportivas destacan más en la comuna de Ñuñoa, según lo mencionado por los informes de los PLADECO de cada comuna. En ambas comunas se menciona como importante las actividades de asistir a instituciones de salud y de ir al lugar de estudio. Todas estas actividades son realizadas con relativo éxito en esta zona de la ciudad, por lo que sus resultados representan alegrías para sus habitantes.

En lo relacionado a las actividades de transporte se optó por poner énfasis en la preocupación destacada en la comuna de Providencia por la congestión vial y la falta de más infraestructura para el transporte y para las bicicletas, por tanto, para esta zona el resultado de esta actividad se representó como una frustración, al igual como se hizo en la zona central.

Referente a los trabajos emocionales, de la mejor evaluación del entorno urbano que realizan las personas del sector se deduce un mejor resultado al buscar lugares agradables que proporcionen emociones positivas y sensaciones de confort, por lo que, dejando al margen la sensación de inseguridad presente en todos los sectores, en general los trabajos emocionales relacionados al entorno urbano resultarán en alegrías, a pesar de que en los PLADECO se mencionan preocupaciones relacionadas a mejorar la calidad de parques y el estado de calles y veredas, la falta de aseo y limpieza y mejorar la iluminación. Se entiende que esto es parte de una preocupación por mejorar un entorno que ya posee un estándar más elevado que sus comunas vecinas del centro y del poniente y que parte de estas preocupaciones pueden corresponder a habitantes de la parte sur de la comuna Ñuñoa en la que se encuentra un entorno urbano con más deterioro y contrastante con la zona norte.

Por último, dada la conservación que se ha logrado – no sin presencia de conflictos – del patrimonio histórico, de las zonas típicas y de la identidad barrial, lo que es parte de los elementos bien valorados del entorno urbano de este sector, es que los resultados de los trabajos sociales fueron asociados con alegrías.

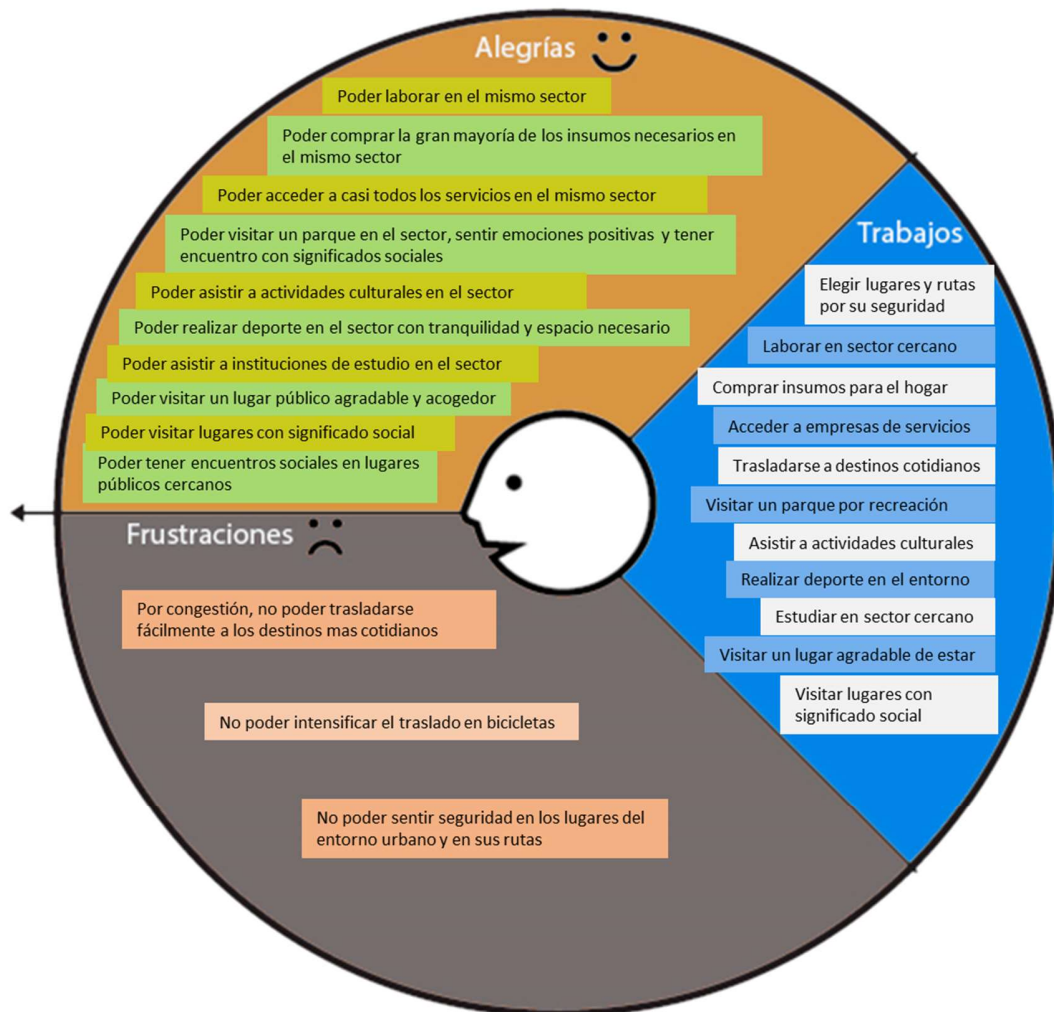


Figura 36. Representación del perfil de las comunidades ciudadanas en su relación con el entorno urbano, según lo revisado para las comunas de Providencia y Ñuñoa referente a los trabajos, alegrías y frustraciones. Elaboración propia (2020).

### 3.3. El proyecto inmobiliario y el mapa de valor social

Ya habiendo indagado y aproximado el perfil que presentan las comunidades ciudadanas en su relación con el entorno urbano y ya configurado dicho perfil mediante la estructura del modelo del lienzo, delineando y visualizando los patrones para la creación de valor, se pudo comenzar a pensar y a diseñar la propuesta de valor, compuesta por los elementos de un proyecto inmobiliario mediante los cuales se puede otorgar valor a las comunidades del entorno, por los creadores de alegrías que describen como los elementos creadores de valor otorgarían buenos resultados y beneficios para las comunidades, y por los aliviadores

de frustraciones que describen como los elementos creadores de valor aliviarían las dificultades que las comunidades tienen para obtener los resultados esperados o para poder resolver sus trabajos cotidianos.

Para esto, se debió comenzar por pensar el concepto de un proyecto inmobiliario en un contexto más amplio, ya no solo conceptualizándolo como una solución habitacional para las personas que vivirán en él y en donde la otorgación de valor se acota a su hábitat interior, es también pensarlo desde el contexto del entorno urbano, como un elemento que se integrará a las interacciones sociales de los habitantes de dicho entorno.

### 3.3.1. Elementos del proyecto inmobiliario mediante los cuales es posible otorgar valor social a las comunidades ciudadanas

En coherencia con la problemática que ha sido planteada en el marco teórico y en el análisis del perfil de las comunidades ciudadanas, como proyecto inmobiliario se referirá a aquellos que se emplazan en el territorio como proyectos de densificación en altura, sin perjuicio de que los conceptos expuestos sobre la creación de valor social pueden ser aplicados a cualquier tipo de proyecto inmobiliario.

El pensar el proyecto inmobiliario desde su rol en el entorno urbano como un elemento de interacción y como un lugar que otorga valor a la comunidad, implica revisar los elementos del entorno urbano que otorgan valor y analizar el cómo en un proyecto inmobiliario se pueden incorporar, no necesariamente los elementos físicos del entorno, sino más bien los beneficios que estos otorgan. En la sección anterior se revisó el cómo los elementos o lugares del entorno pueden ser, en mayor o menor grado, facilitadores para que las personas cumplan con sus objetivos cotidianos, esto en referencia con los trabajos funcionales, emocionales, sociales y de apoyo. Por tanto, el análisis desarrollado para la propuesta de valor fue sobre los elementos, las características y las cualidades con las que un proyecto inmobiliario puede otorgar valor social a la comunidad, entregando el mismo tipo de beneficios que la comunidad recibe o pudiese recibir del resto del entorno urbano.

La oferta de valor de un proyecto inmobiliario en general se sustenta en los tipos de usos que incorpora y en las prestaciones funcionales y de confort que otorgan los distintos elementos físicos que componen el proyecto. Estos elementos físicos en general se acotan a las edificaciones, a las obras exteriores en las áreas comunes y en el terreno propio, a los cierres perimetrales en los deslindes del terreno, y a las obras exteriores en el espacio público, siendo estas últimas más bien referidas a obras de mitigación sobre el impacto al sistema de transporte urbano, intervenciones que en Chile han sido recientemente re-conceptualizadas como los aportes al espacio público.

En lo referente a los trabajos funcionales que las personas realizan, tales como el ir al comercio a comprar insumos para el hogar, el acceder a diversos servicios o ir a un bar o restaurant, los proyectos inmobiliarios pueden otorgar valor, en primer lugar, mediante los usos de sus edificaciones, es decir, con desarrollos de uso mixto, en general con usos que acompañan al uso residencial en las primeras plantas de los proyectos, como lo son por ejemplo las placas comerciales o locales aledaños. Segundo, la concentración de proyectos inmobiliarios puede atraer la aparición de nuevos comercios en los alrededores, por tanto, como un efecto secundario o inducido, la consolidación de sectores con nuevos proyectos inmobiliarios también facilita estos trabajos funcionales por la llegada de nuevos comercios que son atraídos al entorno más cercano. En general, el desarrollo inmobiliario crea valor a la comunidad al mejorar el acceso a los servicios privados, algo que fue mencionado en el capítulo dos en la sección que trató el efecto de los procesos de renovación urbana sobre la calidad de vida de los habitantes.

Respecto de otro tipo de trabajos funcionales, como el hacer deporte, el realizar actividades recreativas en parques, el asistir a actividades culturales, o acudir a pequeñas instituciones de salud, los proyectos inmobiliarios pueden ser facilitadores a través del uso de sus edificaciones, o construyendo elementos en el espacio público para tales fines, como aportes de iniciativa privada.

Para los trabajos sociales, los proyectos inmobiliarios pueden otorgar valor a la comunidad dándole continuidad a la identidad y a los significados sociales de los barrios, a través de la arquitectura de las edificaciones, de las fachadas, de los cierres perimetrales, de las obras exteriores, o con aporte de elementos al espacio público. De igual forma, los proyectos inmobiliarios pueden incorporar nuevos significados sociales valorados por la comunidad, por ejemplo, mejorando la calidad del entorno urbano más cercano en lugares donde el espacio público no es bien valorado por presentar un mal estándar o deterioro.

Los trabajos emocionales pueden ser facilitados mediante los mismos elementos que facilitan los trabajos sociales, siendo un aporte para la comunidad al otorgar sensaciones de confort con proyectos diseñados para que desde el espacio público se observen como lugares con belleza, o mediante su infraestructura e instalaciones mejoren la sensación de seguridad y de confort en su espacio público más cercano, como lo son las veredas colindantes.

Finalmente, los trabajos de apoyo, que en la relación de las personas con el entorno urbano se relacionan con actividades de transporte hacia los lugares del entorno que otorgan valor, los proyectos inmobiliarios serán facilitadores generando cercanía y disminuyendo el esfuerzo en trasladarse hacia dichos lugares, lo que se puede lograr de forma directa o inducirlo de forma indirecta. Será por ejemplo de forma directa si es a través de los desarrollos de uso mixto, lo que acerca a la comunidad a los destinos requeridos. Otra forma directa puede ser con el aporte de elementos al espacio público que faciliten o alivien actividades de transporte, ya sea transporte a pie, en bicicleta o transporte público. Será



algo inducido de forma indirecta cuando es a través de la atracción de otros gestores que desarrollen en el entorno urbano elementos otorgadores de valor para la comunidad.

### 3.3.2. Los aliviadores de frustraciones

Los aliviadores de frustraciones describen el cómo los productos o servicios que forman parte de la propuesta de valor aliviarán las frustraciones de los clientes, en este caso, es referido a aliviar las frustraciones que las comunidades ciudadanas tienen al momento de resolver trabajos cotidianos, en los cuales el entorno urbano juega un rol relevante.

En la sección anterior se revisó que los tipos de frustraciones que las comunidades ciudadanas tienen en su relación con el entorno urbano se asocian, por ejemplo, con el no poder sentir seguridad en su entorno, con el no contar en las cercanías del entorno con lugares públicos agradables y acogedores que permitan disfrutar y tener sensaciones de confort, con el no contar en el entorno con lugares que expresen significados sociales que haga a la comunidad diferenciarse positivamente ante otros grupos o comunidades, con el no poder tener encuentros sociales en lugares públicos cercanos, con el no poder trasladarse con facilidad a los destinos cotidianos, ya sea por la congestión vehicular o por la falta de infraestructura de soporte, Etc.

En torno a estas frustraciones se puede analizar el cómo los elementos del proyecto inmobiliario pueden aliviar los malos resultados o aliviar ausencias de los beneficios que el entorno urbano pudiese otorgar.

Así, por ejemplo, la frustración de no sentir seguridad en el entorno puede ser aliviada por el proyecto inmobiliario mediante sus instalaciones en los cierres perimetrales del terreno, con potentes luminarias que permitan buena visibilidad durante las noches en las veredas publicas colindantes, instalando cámaras de seguridad monitoreadas por los porteros y conserjes y alarmas conectadas con la vigilancia policial, e instalando carteles comunicando al exterior que el entorno inmediato que rodea al proyecto es una zona vigilada con equipamiento de seguridad.

El no contar en la cercanía del entorno con lugares públicos agradables y acogedores para disfrutar y tener sensaciones de confort, se puede aliviar compartiendo la belleza del proyecto inmobiliario con su entorno, con cierres perimetrales transparentes que dejen ver los bellos jardines, con edificaciones cuya arquitectura exterior exprese belleza y sea visible desde el entorno. O ir más allá del proyecto, realizando aportes privados para mejorar el espacio público, como, por ejemplo, dotar al espacio exterior colindante de mobiliario y paisajismo, con árboles altos y frondosos que den sombra en los meses de calor, o mejorar un parque cercano o construir uno nuevo.

Si el entorno no cuenta con elementos que contengan significados simbólicos que hagan a la comunidad sentirse bien ante otros grupos o comunidades, un proyecto inmobiliario que

incorpore mejoras al entorno puede ser un aporte para que la comunidad comience a sentir significados positivos asociados a su entorno urbano más cercano. Por otro lado, el proyecto inmobiliario puede buscar la forma de realzar ciertos significados sociales presentes en la identidad social de la comunidad, pero que no han sido plasmados o expresados por el entorno urbano. Puede ser el caso de elementos de la dimensión temporal de la identidad social, que han sido parte de la historia de la comunidad del sector y que el proyecto inmobiliario puede homenajear mediante su nombre, o algún elemento físico presente en su fachada, cierres perimetrales o espacio público cercano.

La frustración de la comunidad de no poder tener encuentros sociales en lugares públicos cercanos, por la inexistencia de este tipo de lugares, pudiese ser aliviado por el proyecto inmobiliario cediendo parte del terreno para edificar algún centro de eventos o parque recreativo con infraestructura y mobiliario que facilite los encuentros sociales. También esto puede ser construido en el espacio público, o realizar algún aporte en recursos si hay un proyecto municipal para construir un lugar como este en las cercanías del proyecto.

Para aliviar frustraciones relacionadas a actividades de transportarse hacia lugares del entorno (trabajos de apoyo), el proyecto inmobiliario puede aportar con hacer menos desgastante la espera del transporte público en el entorno colindante al proyecto, haciéndolo más confortable desde la estética, la mitigación de altas temperaturas y la iluminación, o aportando con infraestructura de apoyo para el transporte en bicicleta tal que facilite este tipo de movilidad sustentable. Los desarrollos de uso mixto también acercarán a la comunidad el comercio y los servicios que se incorporen al proyecto, disminuyendo los tiempos de traslado. La consolidación de sectores con nuevos desarrollos inmobiliarios será algo que acercará a la comunidad a nuevos servicios privados que lleguen atraídos por el naciente mercado local.

### 3.3.3. Los creadores de alegrías

Los creadores de alegría describen el cómo los productos y servicios que forman parte de la propuesta de valor otorgarán buenos resultados para los clientes en sus trabajos cotidianos. En la propuesta de valor social que el proyecto inmobiliario puede ofrecer a la comunidad, en el contexto de su relación con el entorno urbano, las alegrías estarán referidas al cómo un proyecto inmobiliario, que participa como un elemento del entorno, otorgará resultados y beneficios que las comunidades ciudadanas necesitan, esperan, desean o recibirán inesperadamente como una grata sorpresa, todo entre alegrías que se clasifican como funcionales, sociales, emocionales o ahorros de costes.

En la sección anterior se identificaron cuáles son las alegrías más relevantes que las comunidades ciudadanas tienen como resultados de las actividades cotidianas que realizan en su relación con el entorno urbano, según lo que se indagó principalmente desde los informes de los PLADECO.

Así, se identificaron alegrías funcionales que corresponden a resultados tales como el poder laburar en el mismo sector de residencia, el poder comprar la gran mayoría de los insumos necesarios para el hogar o el poder acceder a la mayoría de los servicios en el mismo sector, o el poder realizar deporte en el sector con tranquilidad y espacio necesario.

Las alegrías emocionales corresponderían al poder visitar un parque del sector en el cual se puedan sentir emociones y sensaciones positivas, o el poder visitar o transitar otros lugares del espacio público que sean agradables y acogedores.

Se categorizan como alegrías sociales el poder asistir a actividades culturales, el poder visitar lugares con significados simbólicos que forman parte de la identidad social urbana, o el poder tener encuentros sociales en lugares públicos cercanos.

Desde los elementos de un proyecto inmobiliario, los creadores de alegrías funcionales serán los que potencien los usos mixtos de las edificaciones o con los aportes al espacio público, de tal forma en que se amplíen las posibilidades de las comunidades ciudadanas de obtener buenos resultados al dirigirse a las cercanías del entorno para comprar insumos, para acceder a servicios financieros, a oficinas de servicios para el hogar, o acceder a lugares de comida y esparcimiento, para encontrar un lugar donde laburar, o para encontrar espacios donde realizar deporte, Etc.

Los creadores de alegrías emocionales podrán ser las formas en que los elementos de un proyecto inmobiliario otorguen a las comunidades del sector la opción de visitar o transitar por lugares que sean agradables y acogedores, en los cuales se puedan sentir sensaciones de confort. Así, por ejemplo, que el proyecto se aprecie desde el exterior como un lugar con una arquitectura bella y armoniosa con su entorno, y que sus cierres perimetrales permitan ver desde el exterior los jardines y áreas comunes diseñadas con belleza, hará que el proyecto produzca sensaciones agradables a las personas que lo observen transitando por la vía pública. El hacer aportes al espacio público también le da opciones a un proyecto inmobiliario de crear alegrías emocionales, lo que se puede lograr haciendo que el tránsito por el espacio público colindante sea una experiencia amena y con mayor seguridad, dotando a dicho espacio de un bello paisajismo, de árboles que proyecten sombra y mitiguen las temperaturas de los meses de calor, y de instalaciones que mantengan el espacio iluminado y con vigilancia, de tal forma de que la comunidad sienta el lugar como un espacio más seguro de transitar. También existe la opción de generar otros aportes al espacio público bajo el mismo fin, como la construcción de un parque de carácter privado, pero con acceso público, tal que aporte al entorno con un lugar donde se encuentre la opción de tener sensaciones de agrado y confort.

Los creadores de alegrías sociales serán las formas mediante las cuales los elementos de un proyecto inmobiliario aporten a que las comunidades ciudadanas puedan encontrarse con su identidad social urbana, la cual ha sido construida desde la valoración de los significados simbólicos del entorno urbano que habitan. Así, el que un proyecto

inmobiliario diseñe su arquitectura dándole continuidad a la identidad que expresan las edificaciones existentes del barrio es una prolongación de una alegría existente, hacer algo opuesto es incorporar un elemento al entorno que comienza a frustrar dicha alegría. Otra opción que tiene un proyecto inmobiliario en este ámbito, es incorporar algún elemento de la identidad social de la comunidad local que aún no es plasmado en el entorno urbano, por ejemplo, algo relacionado con la historia de un lugar que pueda ser homenajeado o conmemorado mediante el nombre del proyecto o elementos incorporados a su fachada o cierres perimetrales. Un proyecto inmobiliario que se incorpora a un lugar como un elemento que genera mejoras al entorno urbano, tendrá el efecto de generar en la comunidad significados sociales construidos desde una valoración positiva del entorno, por tanto, dichas mejoras también serán creadores de alegrías sociales. La incorporación de ciertos tipos de usos en las edificaciones del proyecto o de aportes al espacio público, como lo puede ser un centro de eventos culturales, lugares de actividades deportivas en grupo, o un espacio comercial que incorpore paseos peatonales, hará que el proyecto facilite los encuentros sociales y creará alegrías sociales desde la dimensión psicosocial de la identidad social urbana.

Los creadores de alegrías relacionadas a trabajos de apoyo, lo que en el modelo del lienzo ha sido asociado con el ahorro en costes, para el proyecto inmobiliario serán las formas mediante las cuales pueda ser un aporte a que el esfuerzo que realicen las personas al trasladarse a los lugares del entorno no pase los umbrales en los que este esfuerzo se torna en algo tedioso o desgastante. Así, los desarrollos inmobiliarios de usos mixtos pueden aportar en disminuir parte de este esfuerzo acercando los destinos en donde las personas realizan sus actividades cotidianas. El mismo efecto tiene la consolidación de un sector por la llegada de varios proyectos inmobiliarios, al atraer a las cercanías la presencia de servicios privados.

En general, el proyecto inmobiliario puede crear alegrías para la comunidad de la misma forma en cómo puede aliviar las frustraciones, la diferencia está en que si la situación actual del entorno urbano presenta alegrías o frustraciones para cada uno de los tipos de trabajos cotidianos.

Así, la propuesta de valor social de un proyecto inmobiliario no debe dar continuidad a la identidad de un barrio si este presenta un entorno de mala calidad y no es valorado en sus edificaciones y elementos del espacio público, sino que debe ir en la dirección contraria y mejorar el entorno. Por lo que una misma forma en la que los elementos de un proyecto inmobiliario pueden ser creadores de alegrías en un entorno bien evaluado por la comunidad, serán aliviadores de frustraciones en otro entorno que presenta un mal estándar, deterioro y no es bien evaluado por sus habitantes.

### 3.3.4. El Lienzo del mapa de valor social del proyecto inmobiliario para comunidades ciudadanas del centro y peri-centro de Santiago

Luego de haber sido identificados los elementos del proyecto inmobiliario mediante los cuales es posible otorgar valor social a las comunidades ciudadanas y habiendo analizado alternativas sobre el cómo estos elementos pueden crear alegrías y aliviar frustraciones, es posible configurar el mapa de valor social dirigido a las comunidades ciudadanas de los sectores analizados en el centro y el peri-centro de la ciudad de Santiago, cuya configuración de perfiles fue analizada y aproximada en la sección anterior.

Así, según el perfil descrito para las comunidades de la zona peri-central poniente y sur, el mapa de valor queda según se representa en la figura 37.

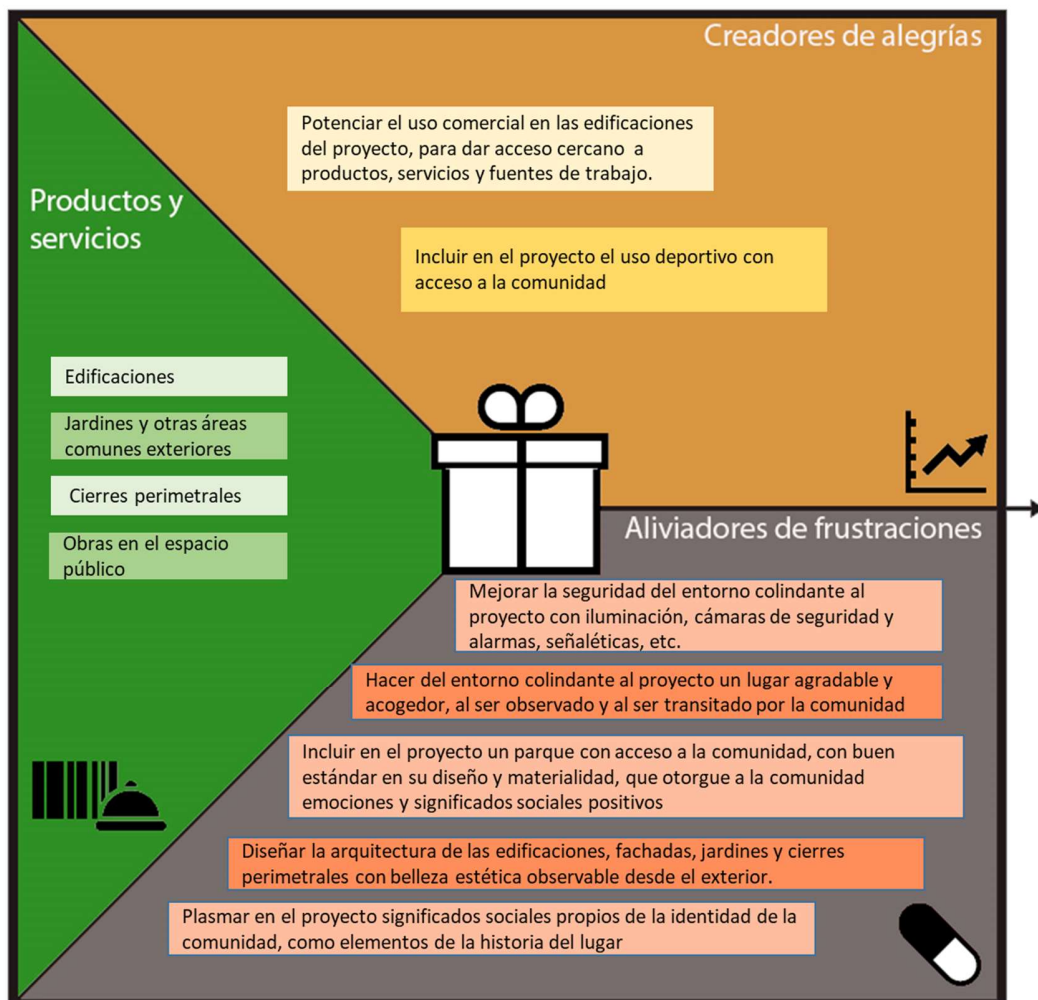


Figura 37. Representación del mapa de valor social del proyecto inmobiliario dirigido a las comunidades ciudadanas, según lo revisado para las comunas de San Miguel y Estación Central. Elaboración propia (2020).

El mapa de valor planteado para las comunidades de este sector de Santiago, da continuidad y potencia las alegrías relacionadas principalmente con los trabajos funcionales de acceder al comercio, los servicios y puestos de trabajo, y alivia frustraciones causadas por un entorno urbano con escasas prestaciones en lo relacionado a generar sensaciones de seguridad, emociones positivas y significados sociales que hagan sentir bien a la comunidad y diferenciarse positivamente de otras comunidades o grupos (significados desde la valoración del entorno).

De la revisión del perfil de las comunidades de la comuna de Santiago, el mapa de valor social del proyecto inmobiliario se representa según la figura 38.

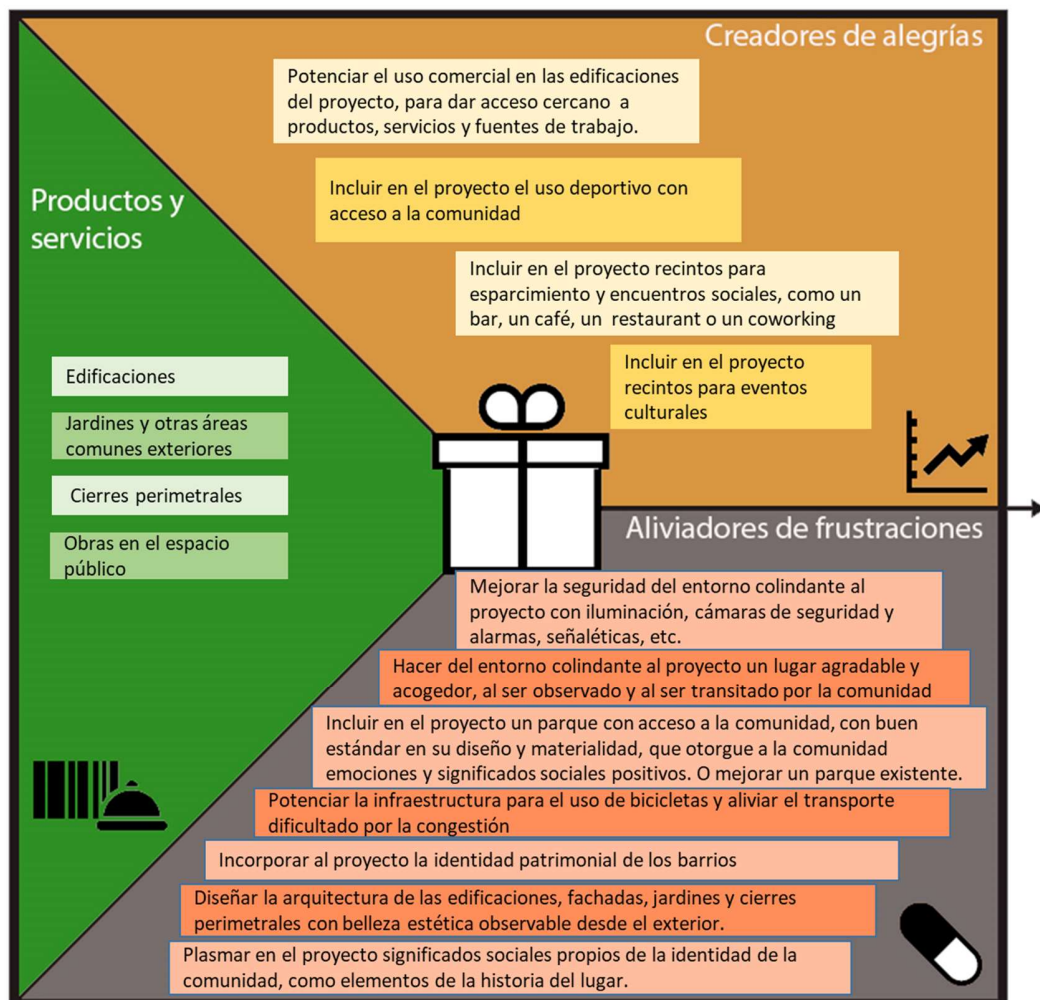


Figura 38. Representación del mapa de valor social del proyecto inmobiliario dirigido a las comunidades ciudadanas, según lo revisado para la comuna de Santiago. Elaboración Propia (2020).

El mapa de valor social para las comunidades de la comuna de Santiago guarda similitud con el planteado para las comunidades de las comunas de San Miguel y Estación Central,

pero incorpora en los creadores de alegrías el fomentar el acceso a lugares para esparcimiento, encuentros sociales y eventos culturales, y en los aliviadores de frustraciones incorpora el fomentar el uso de la bicicleta como transporte alternativo en una zona congestionada, e incorporar al proyecto la conservación de la identidad patrimonial de los barrios.

Finalmente, en la figura 39 se representa el mapa de valor social para las comunidades de la zona peri-central oriente, según lo revisado de los perfiles de las comunidades de las comunas de Providencia y Ñuñoa.

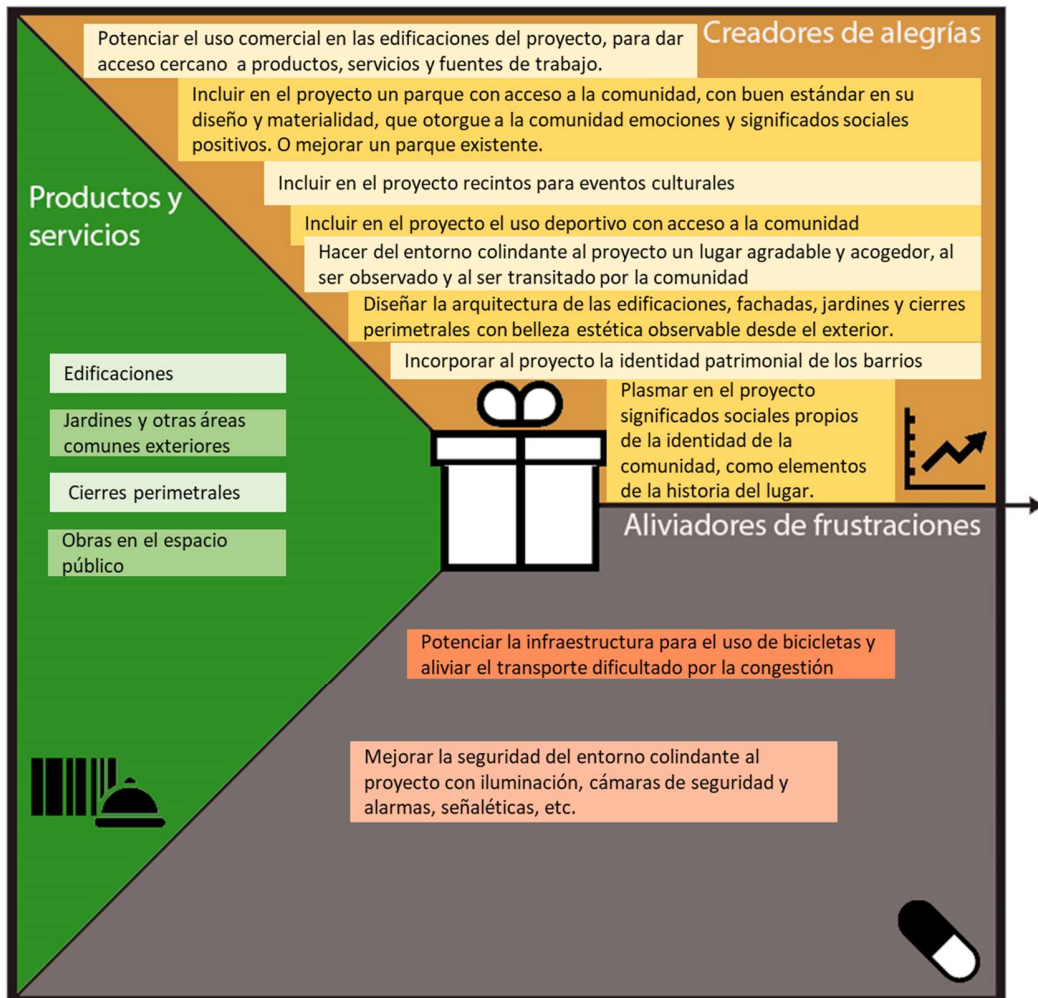


Figura 39. Representación del mapa de valor social del proyecto inmobiliario dirigido a las comunidades ciudadanas, según lo revisado para las comunas de Providencia y Ñuñoa. Elaboración propia (2020).

La principal diferencia que presenta el mapa de valor propuesto para las comunidades de esta zona se da por las mejores prestaciones otorgadas por el entorno urbano, dado su mejor estándar de calidad y mejor estado de conservación. Por esta razón, la forma en que el

proyecto inmobiliario puede crear valor social para la comunidad de este sector es, en general, a través de creadores de alegrías y en menor medida con aliviadores de frustraciones, siendo los creadores de alegrías similares en su forma a los aliviadores de frustraciones propuestos para las otras zonas. Otra diferencia se observa en que el aliviar el problema de la congestión y la dificultad que esto pone al transporte, está por sobre el alivio al sentimiento de inseguridad al transitar por el entorno urbano, siendo esto una particularidad mencionada en el PLADECO de la comuna de Providencia, sin perjuicio del hecho de que ambos aliviadores de frustraciones abordan problemas considerados como graves por la comunidad de ambas comunas.

### 3.4. El Lienzo de la propuesta de valor social del proyecto inmobiliario para comunidades ciudadanas del centro y peri-centro de Santiago y la visualización del encaje

La representación de la propuesta de valor es la contraposición del perfil del cliente y el mapa de valor, siendo en este caso, la contraposición del perfil de las comunidades ciudadanas y el mapa de valor social propuesto para un proyecto inmobiliario. Esta contraposición facilita la visualización del cómo se debería ir dando el encaje entre ambos elementos de la propuesta de valor, es decir, la sincronía lograda cuando el mapa de valor realmente otorga beneficios para quienes la propuesta de valor es dirigida.

Según la información revisada sobre los habitantes de las comunas de San Miguel y Estación Central, que en este análisis son agrupados en la zona peri-central sur y poniente, estos presentan alegrías como el poder comprar gran parte de los insumos necesarios para el hogar en el mismo sector donde residen, al igual que el acceder a los servicios y poder laborar en el mismo sector, por lo que la propuesta de valor del proyecto inmobiliario plantea dar continuidad a estas alegrías y potenciar la incorporación de usos de comercio y servicios, lo que facilitará aún más a las comunidades del sector la obtención de buenos resultados en este tipo actividades, no solo poniendo a su disposición lo que el comercio pueda ofrecer, sino también acercando estos destinos cotidianos y aliviando las actividades de transporte. Otra alegría que se mencionó para las comunidades de este sector fue la posibilidad de realizar actividades deportivas en lugares cercanos, por lo que el proyecto inmobiliario pudiese incorporar el uso deportivo y aportar en alguna forma con este tipo de actividad.

En las frustraciones se mencionó lo que es consecuencia de un entorno urbano con un bajo estándar y una deficiente evaluación por parte de la comunidad.

Como es común en las grandes ciudades, la sensación de inseguridad en el espacio público fue mencionada como la frustración más relevante, para lo cual la propuesta de valor



plantea aliviar dicha frustración dentro del ámbito de acción que está al alcance del proyecto inmobiliario, que es reforzar la seguridad en el espacio público colindante al proyecto, lo que se puede realizar dotando dicho espacio de buena iluminación, de vigilancia mediante cámaras de seguridad, con señaléticas advirtiendo que es un lugar vigilado, y otras medidas que actúen en forma preventiva de cualquier acción que atente contra la seguridad de las personas que circulen frente al proyecto.

Una frustración relacionada con el mal estándar del entorno urbano de este sector es el no encontrarse en las cercanías con parques, áreas verdes u otros lugares de esparcimiento y recreación que permitan los encuentros sociales y que en general conformen parte de un entorno agradable de transitar, cuya valoración se traduzca en significados sociales con los cuales la comunidad construya una identidad que le permita distinguirse positivamente de otros grupos. Para aliviar esta frustración, la propuesta de valor plantea, en primera instancia, hacer del espacio público colindante al proyecto un lugar agradable y acogedor, que permita a quienes transiten o lo observen desde el exterior tener sensaciones de confort y emociones positivas. En segunda instancia, la propuesta de valor propone abordar la arquitectura del proyecto en todos sus elementos físicos, de tal forma de aportar al entorno con belleza observable desde el exterior.

La propuesta de valor también plantea realizar aportes al espacio público, como por ejemplo un parque o área verde que otorgue a la comunidad un lugar en donde encontrarse con sensaciones de confort, emociones positivas y la opción de comenzar a construir significados sociales a partir de una buena valoración de su entorno.

Finalmente, y como algo menos consiente en las comunidades ciudadanas, se indica la frustración de no encontrar plasmado en los elementos físicos del entorno urbano los significados propios de la identidad social, como lo pueden ser elementos importantes de la historia de un lugar, algún personaje relevante que residió en el barrio, como un deportista famoso, un religioso o un dirigente social, o cualquier elemento que de alguna forma esté presente en la memoria colectiva de la comunidad. La propuesta de valor propone que el proyecto inmobiliario rescate estos significados sociales y los exprese físicamente, puede ser con el nombre del proyecto, con homenajes mediante figuras o esculturas en los cierres perimetrales o jardines visibles desde el exterior, alguna placa conmemorativa en la fachada, Etc.

Todo lo planteado en la propuesta de valor social para estas comunas de la zona peri-central sur y poniente, se resume gráficamente en la figura 40.

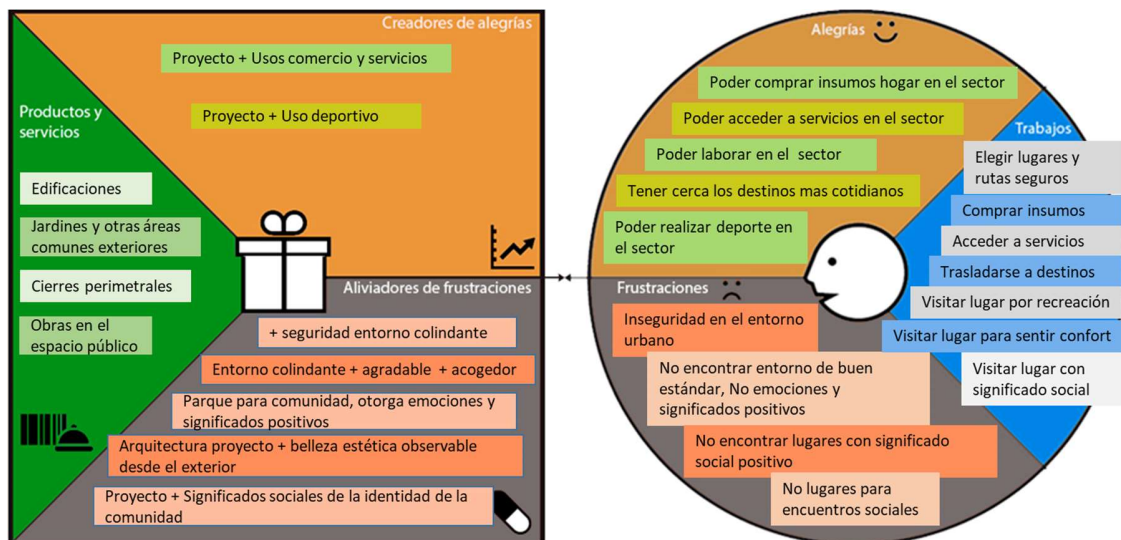


Figura 40. Representación de la propuesta de valor social del proyecto inmobiliario dirigido a las comunidades ciudadanas de las comunas de San Miguel y Estación Central. Elaboración Propia (2020).

En la comuna de Santiago de la zona centro, el perfil de las comunidades ciudadanas es similar al configurado para la zona peri-central sur y poniente, diferenciándose por contar con un entorno más dotado de equipamiento comercial, de servicios y de oficinas corporativas, y con un estándar algo mejor en cuanto a su dotación de áreas verdes y edificaciones patrimoniales. En los trabajos o actividades relevantes de las comunidades, se torna algo más significativo el buscar laburo en el mismo sector y aparece la actividad de asistir a eventos culturales.

En las alegrías funcionales se posicionan el poder laborar en el mismo sector, el poder comprar la mayoría de los insumos necesarios y acceder a la gran mayoría de los servicios en el mismo sector. La propuesta de valor propone mejorar los buenos resultados ya obtenidos en estas actividades funcionales incorporando el uso comercial y de servicios al proyecto inmobiliario. La alegría funcional de hacer deporte en el sector también es considerada por la propuesta de valor y plantea la opción de incorporar este uso en el proyecto.

En el trabajo de apoyo de transportarse a los distintos destinos cotidianos, las comunidades de esta zona de la ciudad obtienen buenos resultados al tener cerca la gran mayoría de los destinos cotidianos, lo que sería potenciado por los usos mixtos planteados en la propuesta de valor, haciendo que el proyecto acerque más estos destinos a la comunidad del radio urbano más cercano. Sin embargo, el transporte en esta zona también presenta una frustración producida por la congestión en el tránsito de vehículos, en transporte público y de personas a pie, para lo cual la propuesta de valor plantea aliviar esta frustración potenciando el uso de transporte en bicicletas.

Las frustraciones relacionadas con el entorno urbano aparecen al obtenerse malos resultados en los trabajos emocionales y sociales. La frustración emocional de no poder

sentir seguridad en el espacio público es la más relevante, para lo cual la propuesta de valor plantea, al igual que para la zona peri-central sur y poniente, aliviar esta frustración haciendo del espacio público colindante al proyecto un lugar más seguro. Otra frustración emocional es el no encontrarse con un entorno urbano con un buen estándar (salvo sectores específicos de esta comuna, como por ejemplo el barrio Lastarria), por lo que al transitar e interactuar con dicho entorno no se obtienen emociones positivas y sensaciones de confort. Para aliviar las frustraciones emocionales la propuesta de valor plantea desarrollar el espacio público colindante con un buen estándar, de tal manera de que el observarlo y el transitar por el otorgue sensaciones de confort y emociones positivas, mismo resultado que se plantea obtener al desarrollar toda la arquitectura del proyecto con belleza que sea observable desde el espacio público. También se plantea la opción de desarrollar áreas verdes y parques con acceso público, o mejorar algún parque existente, con el mismo objetivo de aliviar frustraciones emocionales.

Las frustraciones sociales están relacionadas con la ausencia de significados sociales positivos que provengan de la calidad del entorno urbano y por el deterioro de zonas o edificaciones patrimoniales. El mejorar la calidad del entorno urbano no solo alivia frustraciones emocionales, también comienza a construir una identidad social urbana desde una valoración positiva del entorno urbano, por tanto, todo lo que aporte el proyecto inmobiliario en mejorar el espacio público más cercano, contribuye también en esta dirección. La propuesta de valor también plantea que el proyecto inmobiliario rescate la identidad de los barrios y otros elementos de la identidad social de la comunidad y lo plasme en el entorno urbano, tal como se explicó en la propuesta de valor para la zona peri-central sur y poniente.

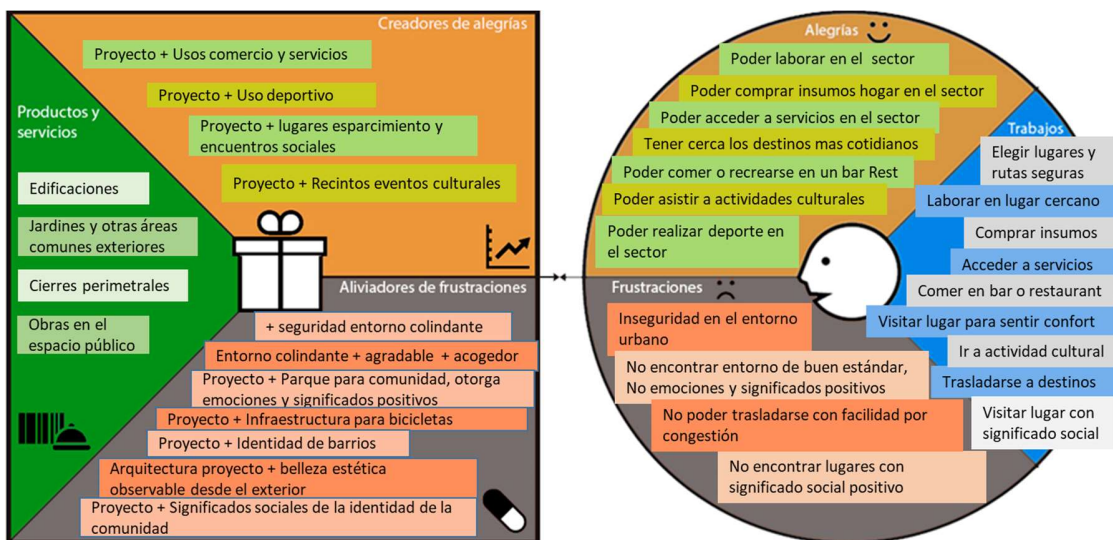


Figura 41. Representación de la propuesta de valor social del proyecto inmobiliario dirigido a las comunidades ciudadanas, según lo revisado para la comuna de Santiago. Elaboración Propia (2020).

La representación de la propuesta de valor social diseñada para la comuna de Santiago es resumida en la figura 41.

En la zona peri-central oriente, representada en este análisis por las comunas de Providencia y Ñuñoa, el perfil de las comunidades ciudadanas es similar al perfil configurado para las comunidades de la comuna de Santiago en lo referente a los trabajos y actividades cotidianas, pero distinto en las alegrías y las frustraciones, diferencia originada por el buen estándar que presenta el entorno urbano en esta zona de la ciudad de Santiago. Así, en este caso las alegrías de las comunidades en su relación con el entorno urbano no solo están descritas por los buenos resultados de los trabajos funcionales, tales como el laborar en el mismo sector o poder comprar todos los insumos necesarios y tener acceso a todos los servicios en el mismo sector, sino también están descritas por alegrías emocionales y sociales provenientes del buen estándar del entorno urbano. Dada esta condición, es que la propuesta de valor social del proyecto inmobiliario plantea crear alegrías funcionales a través de los usos mixtos, y alegrías emocionales y sociales de todas las formas ya descritas anteriormente que, en este caso, darán continuidad a un entorno urbano que genera sensaciones de confort, emociones positivas y una identidad social urbana construida desde una valoración positiva del entorno.

Como una particularidad ya mencionada en el PLADECO de la comuna de Providencia, la frustración más relevante queda descrita por la dificultad de transportarse en el sector dada la alta congestión, para lo cual la propuesta de valor plantea el potenciar el transporte en bicicletas mediante el apoyo con infraestructura. La segunda frustración en importancia es la sensación de inseguridad en el espacio público, para lo cual, como ya fue planteado para las otras zonas, la propuesta de valor aborda el espacio público colindante para hacerlo un lugar más seguro.

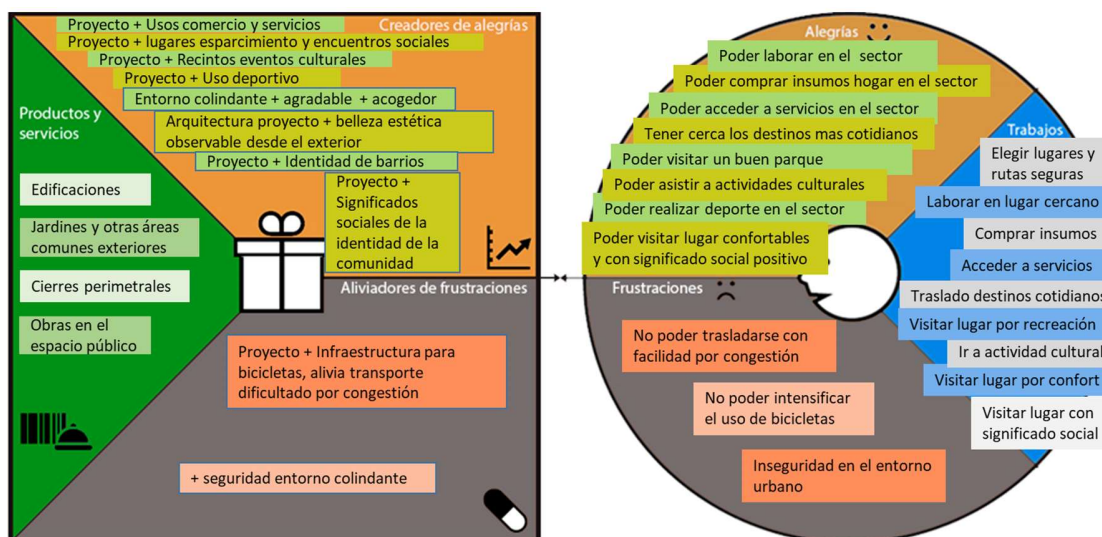


Figura 42. Representación de la propuesta de valor social del proyecto inmobiliario dirigido a las comunidades ciudadanas, según lo revisado para las comunas de Providencia y Ñuñoa. Elaboración Propia (2020).

Finalmente, la representación de la propuesta de valor social para las comunidades ciudadanas de la zona peri-central oriente queda resumida en la figura 42.

### 3.5. El valor compartido con las comunidades ciudadanas y su incorporación al modelo de negocio inmobiliario

Tal como se expuso en el marco teórico, el concepto de valor compartido dado a conocer por los profesores Porter y Kramer en 2011, es un llamado para las empresas a reconectar su éxito económico con el progreso social, planteando con esto la necesidad de abordar de una nueva forma la relación entre las empresas y la sociedad, ya que ha sido una relación marcada por un conflicto en el que las empresas han terminado siendo responsabilizadas de causar problemas sociales, existiendo la percepción de que estas prosperan a expensas del resto de la comunidad. En el centro de este conflicto se encuentra, como su principal causa, la visión estrecha que han tenido las administraciones de las empresas sobre la creación de valor, las que se han enfocado únicamente en el valor económico financiero, sin ser atendidas las demás formas en que el valor es transferido a la comunidad por medio de las diversas relaciones sociales que existen en el entorno, en el cual las empresas se desenvuelven y conviven. El valor social y el valor medioambiental son las otras formas en que el valor se manifiesta, y en conjunto con el valor económico financiero, son los que completan y unifican el concepto de valor en su más amplia definición. El foco exclusivo en el valor económico financiero es lo que ha generado procesos de destrucción de valor social y de valor medioambiental (transferencia de perjuicios), y es lo que han resentido las comunidades ciudadanas y las ha llevado a entrar en conflicto con las empresas vistas como responsables.

El concepto de valor compartido se sostiene sobre la premisa de reconocer el vínculo que existe entre el progreso económico y el progreso social, como procesos interconectados por relaciones fundadas en el valor. Por esto es que se enfatiza la necesidad de poner la creación de valor social y medioambiental en el centro de la estrategia empresarial, teniendo como objetivo que la actividad económica de las empresas, además de crear valor económico financiero, otorgue beneficios a los grupos de interés que componen el entorno social y que se ven afectados, para bien o para mal, por la actividad empresarial. Es lo que diferencia el valor compartido con la responsabilidad social empresarial y con las políticas de sustentabilidad, las que, si bien se han ocupado de orientar las buenas prácticas de las empresas para su entorno social y ambiental, no han dejado de considerar los problemas sociales y medioambientales como eventos que existen en la periferia de las empresas, y el impacto que estas generan sobre su entorno como externalidades cuyo perjuicio debe ser mitigado. Esto es lo que el concepto de valor compartido refuta, al posicionar el impacto sobre el entorno en el centro de la gestión empresarial, siendo la creación simultánea de

valor económico, social y ambiental algo que debe ser natural e inherente a la actividad económica de las empresas y dirigido estratégicamente.

¿Cuál es la motivación de las empresas para incorporar la creación de valor compartido? La primera motivación será el revertir la situación de conflicto que se ha generado entre las empresas y el entorno social. Segundo, es la hipótesis de que una relación de beneficio mutuo entre la empresa y su entorno creará un ambiente con condiciones óptimas para que el valor creado en el largo plazo sea maximizado a niveles inalcanzables por la actual visión enfocada solo en el valor económico financiero.

¿Cuáles son las formas de crear valor compartido? Según lo planteado por los profesores Porter y Kramer, son tres: re-concibiendo el producto y su mercado; redefiniendo la productividad a través de la cadena del valor; y construyendo *clusters* de apoyo para el sector ubicado en el entorno de las instalaciones de la empresa. Para el caso analizado en esta investigación, se optó por la redefinición del proyecto inmobiliario, siendo incorporada una propuesta de valor social dirigida hacia las comunidades ciudadanas que habitan en el entorno urbano en el cual el proyecto inmobiliario se hace parte.

¿Cómo se incorpora la creación de valor social al centro de la estrategia empresarial? Mediante el diseño de la propuesta de valor social y su incorporación al modelo de negocio de la empresa, para este caso, la incorporación al modelo de negocio inmobiliario. Para realizar esto, se revisó el modelo de negocio inmobiliario usando el modelo del lienzo (del inglés *canvas*), con el cual fue analizado el como la propuesta de valor social es gestionada en el modelo de negocio para que logre ver realizado su objetivo de otorgar beneficios valorados por las comunidades ciudadanas.

### 3.5.1. El lienzo del modelo de negocios

El lienzo del modelo de negocios es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y publicada en 2010 en la obra “Generación de modelos de negocio”, del inglés “*Business Model Generation*”, quienes junto a otros autores publicaron posteriormente en 2014 la obra Diseñando la propuesta de valor.

En este apartado se hará una explicación general del lienzo del modelo de negocios para poder representar mediante esta herramienta el modelo clásico del negocio inmobiliario y para desarrollar una propuesta sobre el cómo se incorporan elementos de la gestión empresarial orientados a otorgar valor social a las comunidades ciudadanas.

Según lo definen los autores, el modelo de negocio es una representación descriptiva de las bases sobre las cuales una organización o empresa crea, proporciona y capta valor. La herramienta del lienzo del modelo de negocios es un facilitador de esta representación

descriptiva, logrando una manera simple de abordar todos los elementos que componen un modelo de negocios y de organizar estos elementos en una estructura lógica bajo la cual una organización gestiona la obtención de ingresos. El lienzo del modelo de negocios, al lograr una representación clara y sencilla, permite analizar y reflexionar con mayor facilidad sobre el modelo de negocios de la organización que se administra y de otras organizaciones del mismo rubro o sector económico o de organizaciones que potencialmente pudiesen incorporarse como competidores, por tanto, también es una herramienta que permite comparar una organización con su sector económico, analizando los modelos de negocios de otras organizaciones y descubrir el cómo han llegado a tener éxito o por que han fracasado.

El lienzo del modelo de negocios es una herramienta de diseño que se compone de nueve módulos:

1. El segmento de mercado.
2. La propuesta de valor.
3. Los canales de comunicación, distribución y venta.
4. Las relaciones con los clientes.
5. Las fuentes de ingreso.
6. Los recursos clave.
7. Las actividades clave.
8. Las asociaciones clave.
9. Y la estructura de costes.

Estos nueve módulos abordan las cuatro áreas principales en las cuales se enfoca la gestión de una organización o empresa, que son los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. Así, los autores han categorizado el diseño de un modelo de negocios como el anteproyecto de la estrategia que se usará para determinar las estructuras, los procesos y los sistemas de la organización

La descripción general que los autores hacen de los nueve módulos del lienzo del modelo de negocios es:

#### 1. El segmento de mercado

Se refiere al grupo de personas o instituciones a los cuales una empresa u organización se dirige con sus productos o servicios, por tanto, estos grupos representan a los clientes que estarán en el centro de cualquier modelo de negocio. Se pueden definir uno o varios segmentos de mercado, donde cada segmento seleccionado debe ser estudiado con el fin de conocer lo más exhaustivamente posible las necesidades que presenta, conocimiento que será pilar fundamental en el diseño del modelo de negocios.

Los segmentos de mercados pueden ser:

- Mercados de masas, referido a un público general que no distingue segmentos en su interior.
- Nicho de mercado, referido a segmentos específicos y especializados.
- Mercado segmentado, referido a un grupo que presenta varios segmentos con necesidades y problemas levemente diferenciados.
- Mercado diversificado, referido a varios segmentos que no están relacionados entre ellos y presentan necesidades y problemas marcadamente diferentes.
- Plataformas multilaterales, corresponde a los casos en que un producto o servicio requiere de dos segmentos independientes para que pueda ser comercializado. Los autores ponen el caso de las tarjetas de créditos, que requieren una cartera de clientes que las utilicen como medio de pago y requieren además de un grupo de empresas comerciales que las acepten como medio de pago, o el caso de los periódicos gratuitos que requieren de un grupo de lectores y de un grupo de empresas financien el periódico con los pagos por poner publicidad.

## 2. La propuesta de valor

Tal como se explicó y se desarrolló en detalle en la sección anterior, la propuesta de valor describe los productos y servicios a través de los cuales la empresa u organización crea valor para sus clientes (grupos del segmento de mercado al cual se dirige la propuesta de valor), lo que es realizado mediante creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones.

## 3. Los canales de comunicación, distribución y venta

En este módulo se aborda el cómo la empresa u organización se comunica con los clientes para llegar a ellos y otorgarles los beneficios contenidos en la propuesta de valor. Este contacto entre la organización y los clientes se establece mediante los canales de comunicación, distribución y venta. Las funciones de estos canales principalmente son:

- Hacer que los clientes conozcan los productos y servicios.
- Entregar a los clientes una propuesta de valor.
- Facilitar la evaluación que los clientes hacen de la propuesta de valor.
- Dar la opción a los clientes de adquirir productos y servicios específicos.
- Ofrecer el servicio de post venta.

Para definir los canales que la empresa deberá emplear en la comunicación con sus clientes se debe responder a las siguientes interrogantes:

¿Qué canales tendrán la preferencia por parte de los clientes?

¿Cómo se establece el contacto con los clientes?



¿Cómo se conjugan los canales?

¿Qué canales tienen los mejores resultados?

¿Qué canales serán los más rentables?

¿Cómo es que se integran estos canales en las actividades cotidianas de los clientes?

Se puede distinguir entre canales propios y canales de socios, además entre canales directos o indirectos.

Un canal propio y directo es por ejemplo un sitio web o el equipo comercial interno, e indirecto será una tienda gestionada por la misma empresa.

Los canales de socios siempre serán indirectos, y pueden abordar variadas opciones, como la distribución mayorista, la venta minorista o sitios web de socios. En general, los canales propios serán más rentables, pero más costos de implementar, y el desafío será el encontrar el equilibrio en el uso combinado de ambos tipos de canales, tal de maximizar los beneficios para los clientes y los ingresos para la empresa.

Los canales tienen cinco fases que describen el cómo se debe abordar la comunicación con los clientes, las que no siempre son todas abordadas por cada canal. Estas fases son descritas en la figura 43.

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	<b>1. Información</b> ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	<b>2. Evaluación</b> ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	<b>3. Compra</b> ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	<b>4. Entrega</b> ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	<b>5. Posventa</b> ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
	Tiendas propias					
Tiendas de socios						
Mayorista						
Socio						

Figura 43. Tipos de canales y sus fases. Fuente: Generando modelos de negocio. Osterwalder y Pigneur (2011).

#### 4. Relaciones con los clientes

Este módulo describe las diversas formas en que la empresa u organización establece relaciones con sus clientes, las cuales responden a objetivos de captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de ventas.

Las formas establecidas en la relación empresa – cliente, las que pueden coexistir según se defina en el modelo de negocio, pueden ser:

- Asistencia personal, la que consiste en la interacción personal con el cliente, ya sea en un lugar físico como un punto de venta, o por comunicación telefónica o por correo electrónico.
- Asistencia personal exclusiva, donde existe una atención específica con un cliente, estableciendo una relación más íntima y profunda, pesando en mantener esta relación por un largo periodo de tiempo.
- Autoservicio, donde la atención directa es reemplazada por proporcionar a los clientes los medios necesarios para que los clientes se sirvan ellos mismos.
- Servicios automáticos, corresponden a una forma de autoservicio que incorpora procesos automatizados más sofisticados. Los servicios automáticos reconocen los distintos perfiles de los clientes y les ofrecen información relacionada a sus últimos pedidos y transacciones, simulando con esto una relación personal.
- Comunidades, relación consistente en utilizar a las comunidades para profundizar la relación con los clientes, generando espacios de comunicación entre los miembros de una comunidad, lo que genera información relevante para ir conociendo el perfil de los clientes. Un ejemplo de esto son los foros de plataformas web que usan las empresas de software o de venta de tecnología, donde los clientes se comunican para resolver dudas o problemas, o para compartir experiencias.
- Creación colectiva, relación que incorpora la colaboración de los clientes para crearles valor, recibiendo recomendaciones y comentarios sobre lo que les gustaría estuviese en la oferta de valor.

## 5. Fuentes de ingresos

Este módulo describe las vías por las cuales la empresa obtendrá ingresos económicos, lo que se puede dar en pagos puntuales por transacciones individuales o en pagos recurrentes a cambio de otorgar una propuesta de valor por periodos de tiempo determinados.

Los tipos de fuentes de ingresos pueden ser:

- Venta de activos, corresponde a la forma más tradicional de obtener ingresos a través de la venta de los derechos de propiedad de un bien físico.
- Cuotas por uso, en general corresponde al uso de un servicio en una cantidad dada o un tiempo determinado, como por ejemplo un plan de telefonía móvil o el hospedaje en un hotel.

- Cuota por suscripción, corresponde al pago periódico por el uso o acceso ininterrumpido de un servicio, como la suscripción a un gimnasio, a una licencia de software, a un servicio de conexión a Internet, un servicio de música o contenido multimedia vía *streaming*.
- Préstamo/ alquiler/ leasing, corresponde al pago periódico a cambio de la concesión de un derecho para hacer uso exclusivo de un bien por un periodo de tiempo determinado. Es una fuente que genera ingresos constantes en el tiempo y tiene la ventaja para los clientes de no tener que hacerse cargo del costo completo del bien.
- Concesión de licencias, genera ingresos por el pago a cambio del permiso por usar una propiedad intelectual, donde los titulares dueños de los derechos de propiedad reciben ingresos sin tener que fabricar ni comercializar productos.
- Gastos de corretaje, genera ingresos derivados de los servicios de intermediación en nombre de dos o más partes. Ejemplos de este tipo de ingresos es el pago a los proveedores de tarjetas de créditos por ser usado estas como medio de pago, o el pago de comisiones a corredores inmobiliarios por cerrar una venta o contrato de arriendo.
- Publicidad, genera ingresos por pago a cambio de espacios publicitarios. Este tipo de ingresos es usado por plataformas web como *Youtube.com*, por medios de comunicación, entre otros.

## 6. Recursos clave

Este módulo describe los activos fundamentales para que el modelo de negocio funcione y sea posible ofrecer a los clientes ofrecer una propuesta de valor, llegar al mercado, establecer relaciones con los clientes y recibir ingresos. Estos recursos clave pueden ser activos físicos, como la infraestructura y la maquinaria, recursos económicos como capital propio o adquirido en créditos bancarios, recursos intelectuales, como una patente, derechos de autor o conocimiento obtenido por la investigación y desarrollo, o recursos humanos. Para tener estos recursos a disposición la empresa puede adquirir su propiedad, arrendarlos u obtenerlos desde los socios clave.

## 7. Actividades clave

Este módulo describe las acciones más relevantes que se deben realizar para que el modelo de negocio funcione, haciendo posible el crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a

los mercados, relacionarse con los clientes y recibir ingresos. Las actividades clave podrán ser productivas, de resolución de problemas, o la gestión de una plataforma. Así, por ejemplo, la actividad clave de un fabricante de software como Microsoft es el desarrollo o producción de software, la de una consultora será la resolución de problemas, la de un banco será la colocación de créditos, la de una empresa de venta por internet será la gestión comercial mediante una plataforma web y la operación logística.

#### 8. Las asociaciones clave

Este módulo aborda a los grupos de interés que colaboran con el funcionamiento del modelo de negocio. Estos pueden corresponder a proveedores u otros grupos que establecen algún tipo de alianza o asociación con la empresa por un beneficio mutuo.

Entre los tipos de asociaciones se puede distinguir:

1. Alianzas entre empresas no competidoras
2. Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
3. *Joint ventures*: Empresas que se asocian para crear nuevos negocios.
4. Asociaciones cliente-proveedor para asegurar la fiabilidad de la cadena de suministros.

Los autores distinguen tres tipos de motivaciones para que las empresas establezcan alianzas o asociaciones:

- La optimización y la obtención de economías de escala, muy común en la relación cliente-proveedor donde se busca optimizar la asignación de recursos y las actividades mediante la externalización y recursos compartidos.
- La reducción de riesgos e incertidumbre, asociación que se da entre empresas competidoras que establecen una alianza en algún ámbito y compiten en otros. Este tipo de alianza se dio en el desarrollo de los discos blu-ray donde participaron las principales empresas de tecnología, la cuales luego de colaborar en el desarrollo de la tecnología la comercializaron por separado compitiendo entre ellas.
- Compra de recursos y actividades, tipo de alianza que se da en casi todas las empresas, al ser muy escasas las empresas que pueden tener todos los recursos y realizar todas las actividades necesarias para su negocio. Por ejemplo, los fabricantes de teléfonos celulares adquieren las licencias de los sistemas operativos, en vez de desarrollar uno propio.

#### 9. Estructura de costos

El último módulo aborda todos los costos en los que se incurrirá para la puesta en marcha y operación del modelo de negocio. Las principales actividades relacionadas con la creación y entrega de valor, la comunicación con los clientes, el llegar al mercado y la obtención de ingresos tiene un costo asociado. Estos costos son cuantificables una vez definidos los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Estos nueve módulos que componen un modelo de negocio se representan gráficamente en el lienzo del modelo de negocio, según se muestra en la figura 44.

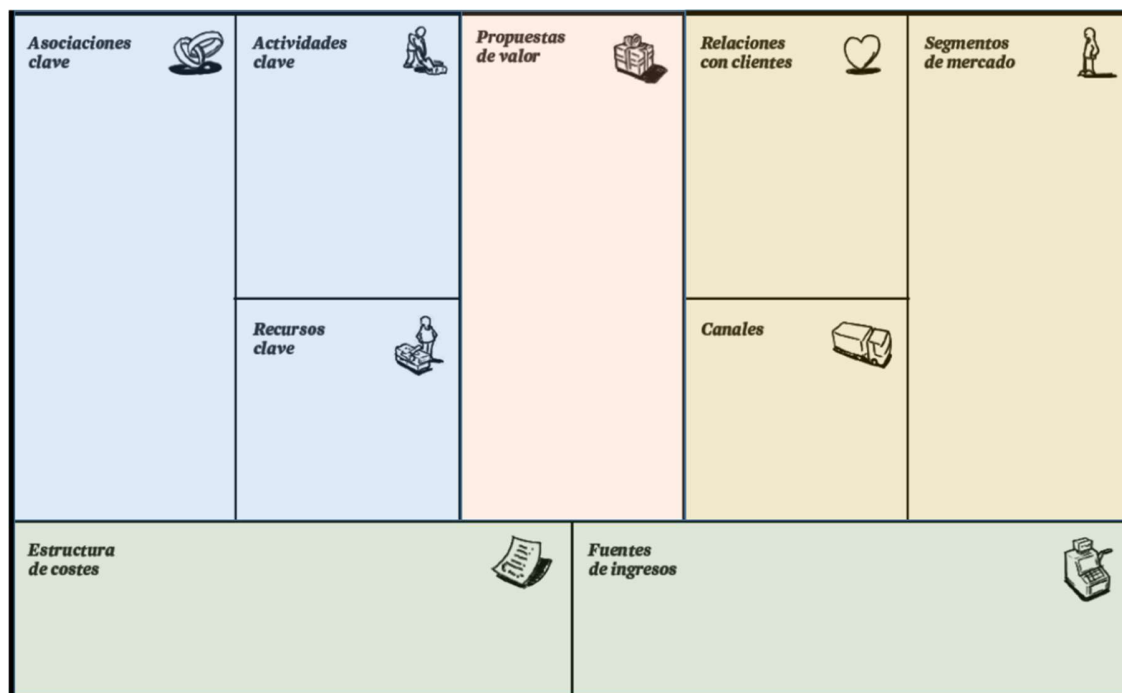


Figura 44. Lienzo del modelo de negocio. Fuente: Generación de modelos de negocio. Osterwalder y Pigneur (2011).

En el lienzo del modelo de negocio los nueve módulos son agrupados de tal forma que quedan a la derecha los tres módulos asociados a los clientes, al centro el módulo de la propuesta de valor representa la oferta, a la izquierda los tres módulos asociados a la infraestructura y a la operación, y en la zona inferior quedan los módulos de la estructura de costos y las fuentes de ingresos, los que determinan la viabilidad económica.

### 3.5.2. El lienzo de un modelo clásico de negocio inmobiliario

Para describir un modelo clásico de un negocio inmobiliario se hará en base al caso de una empresa inmobiliaria que desarrolla proyectos habitacionales en altura, que es el tipo de desarrollo inmobiliario que se ha abordado en este análisis.

En un caso clásico, la descripción general del cómo se desarrollan los nueve módulos del modelo de negocio es:

1. Segmentos de mercado. Definidos por clientes agrupados en niveles socioeconómicos, etapa etaria, tamaño de grupo familiar, inversionistas inmobiliarios (rentistas).
2. Propuesta de valor. Desarrollada en base a prestaciones funcionales y de confort de un lugar para vivir, lo que se sintetiza en el concepto de calidad de vida.
3. Canales. En los canales directos se encuentra el equipo comercial que se ocupa de la comunicación con los clientes y de plataformas de apoyo como un sitio web de la empresa. En los canales indirectos son muy usados los portales inmobiliarios (promoción por internet), los cuales además otorgan a los clientes información de los proyectos sobre atributos de localización, plusvalía e información del entorno urbano más directo. Los medios de comunicación también son un canal de promoción de los proyectos, para darlos a conocer a los potenciales clientes. Para un proyecto inmobiliario la distribución y venta será en el mismo terreno donde el proyecto es construido, en oficinas de la inmobiliaria o vivienda piloto.
4. Relación con los clientes. Con asistencia personal con equipo comercial, en vivienda piloto o puestos promocionales en ferias o eventos del rubro. Con autoservicio en la entrega de información mediante plataformas web.
5. Fuentes de ingresos. Por la venta de viviendas a usuarios finales o a inversionistas inmobiliarios.
6. Recursos clave. Financiamiento del proyecto con recursos propios, de inversionistas o con crédito bancario. El terreno donde se construirá el proyecto, siendo relevante el costo de incorporación al proyecto. Los profesionales (internos o de empresas proveedoras) que ejecutarán las actividades clave y las oficinas (propias o arrendadas) donde estas actividades se coordinarán y se pondrán en operación. Empresa constructora que ejecutará la construcción del proyecto inmobiliario (en general proveedor externo contratado para tal fin).
7. Actividades clave: Obtener terreno (propio o de socio inversionista), desarrollar (evaluar, diseñar, construir) y comercializar proyectos inmobiliarios.
8. Asociaciones clave. Inversionistas que aporten capital o terrenos. Empresas de portales web de oferta inmobiliaria que ayuden a promocionar los proyectos inmobiliarios enriqueciendo la entrega de información con estudios que ellos

desarrollan o adquieren. Empresas de estudios de mercado y de la industria, que entreguen información relevante para las decisiones de inversión (Ej. Cámara Chilena de la Construcción, Adimark). Empresas que asesoren a los clientes en la compra de vivienda, facilitando la comercialización (Ej. Capitalizarme). Proveedores relevantes como empresas de servicios para el diseño y la construcción, empresas proveedoras de materiales de construcción, Bancos.

9. Estructura de costos: Costos de oficina central y profesionales. Costo de evaluaciones y estudios inmobiliarios. Costos de diseño y construcción de proyectos. Costos de financiamiento. Costos de comercialización.

La figura 45 muestra la representación de estos nueve módulos en el lienzo de un modelo clásico de negocio inmobiliario.

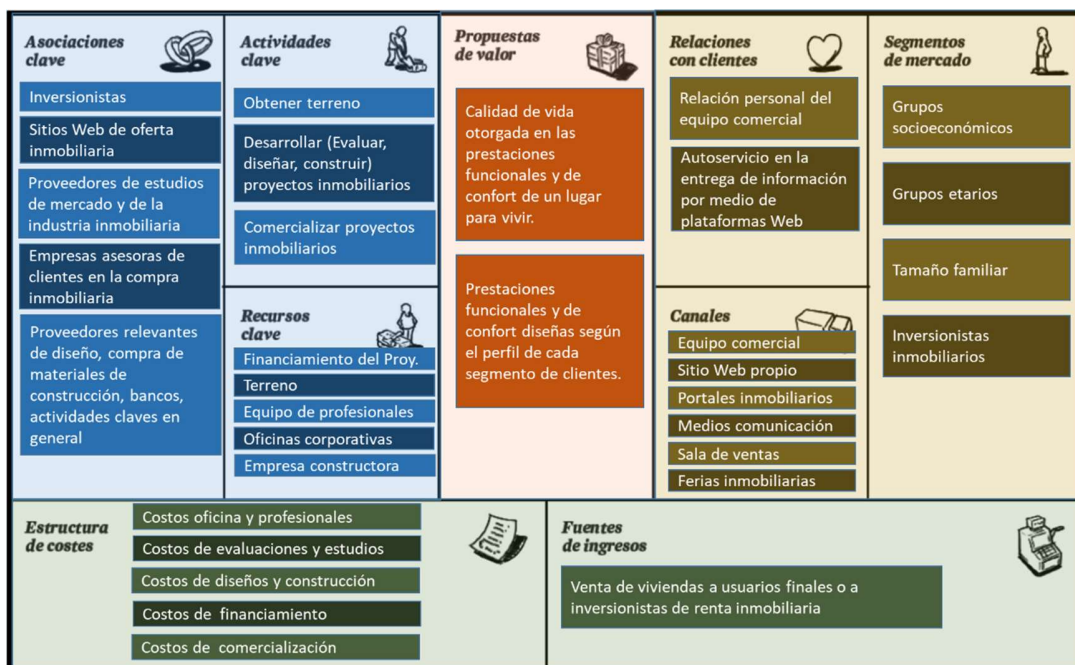


Figura 45. Lienzo de un modelo clásico de negocio inmobiliario. Fuente: Elaboración propia (2020).

### 3.5.3. El lienzo del modelo de negocio inmobiliario incorporando la propuesta de valor social

En la propuesta de valor social la posición del cliente la tienen las comunidades ciudadanas, y su incorporación al modelo de negocio implica que este debe ser diseñado con el objetivo de crear valor social, proporcionarlo a las comunidades ciudadanas y capturar los beneficios que retorna el valor social entregado.

Bajo este objetivo, se desarrollaron los nueve módulos del modelo de negocio de la siguiente forma:

1. El segmento de mercado. Estará conformado por las comunidades ciudadanas que habitan el sector en donde se emplazaría el proyecto inmobiliario. Como el perfil de una comunidad tendrá características particulares, este tipo de segmento se asemejará a un nicho de mercado, por lo que la propuesta de valor puede ser diseñada bajo patrones generales, pero con soluciones específicas, las que responderán a una realidad socio-territorial y socio-cultural en particular.
2. La propuesta de valor. Al igual que la propuesta de valor que es dirigida a los clientes compradores de las unidades de vivienda, la propuesta de valor social de un proyecto inmobiliario se sustenta en otorgar calidad de vida, pero en este caso, es mediante prestaciones funcionales y de confort aportadas al entorno urbano, facilitando a las comunidades el alcance de objetivos en actividades cotidianas, aportando con sensaciones de confort y emociones positivas estimuladas por el entorno urbano, y realzando la identidad de los barrios.
3. Los canales de comunicación, distribución y venta. La función que deben cumplir los canales será más bien referida a la comunicación con las comunidades ciudadanas, para lograr conocer el perfil que presentan, y luego recibir de su parte una retroalimentación sobre la propuesta de valor social. Para este caso no existen canales de distribución del valor, ya que el valor se crea y se otorga en el mismo lugar físico del proyecto. Tampoco hay canales de venta al no existir intercambio comercial del valor social.

Los canales podrán ser propios y directos, como por ejemplo el equipo encargado de las relaciones con las comunidades y el sitio Web de la empresa. Los canales de socios serán las instancias otorgadas por las instituciones u organizaciones en las cuales las comunidades ciudadanas se agrupan e interactúan en base a intereses comunes, tales como las juntas de vecinos, los clubes deportivos, los comités de adelanto, y otras organizaciones sociales y comunitarias que puedan operar en el sector. Las oficinas municipalidades también podrán ser un canal de comunicación con las comunidades ciudadanas.

4. Relaciones con los clientes. Estará definida por la relación con las comunidades, donde se integrarían los canales propios y los canales de socios externos, generando la interacción de una red comunitaria de la cual la empresa inmobiliaria se hace parte. La creación colectiva puede ser parte de la relación con la comunidad, donde esta colaboraría al diseño de la propuesta de valor a través de sugerencias, recomendaciones y comentarios.



5. Fuentes de ingresos. El planteamiento teórico indica que el beneficio que tendría la empresa inmobiliaria como retorno se obtendría en el mediano plazo y en forma creciente. Una vez las comunidades ciudadanas reconozcan los beneficios que pueden obtener con el desarrollo inmobiliario en sus barrios, se deberían generar mejores condiciones para desarrollar proyectos.

Estas mejores condiciones se reflejarían en la ausencia de conflictos entre las empresas inmobiliarias y las comunidades, lo que debiese repercutir en mejorar las condiciones normativas en los planes reguladores, o evitar que la normativa sea restringida, esto como consecuencia de que, tanto las comunidades ciudadanas, como las autoridades municipales, querrían atraer la inversión inmobiliaria para incorporar mejoras al entorno urbano.

Los futuros habitantes del proyecto inmobiliario también serán parte de la comunidad local, por lo que el mejorar el entorno urbano a la vez será un valor adicional para ellos, lo que debiese incidir en la decisión de compra de los clientes y optar por los proyectos que incorporen valor compartido. En el mediano plazo, todo esto debiese ser traducido en un incremento en el volumen de ventas respecto a la situación actual.

Por otro lado, el impacto del valor social creado para las comunidades ciudadanas deberá ser promocionado por la empresa con el objetivo de obtener beneficios para su patrimonio de marca, lo que le otorgaría mejores opciones para atraer nuevos inversionistas, para mejorar su imagen ante la sociedad en general y otros beneficios que a futuro podrán tener las empresas líderes en valor compartido.

6. Recursos clave. Son los recursos que permitirán la creación de valor social, la comunicación con las comunidades ciudadanas, y la promoción del impacto del valor social creado. Se requerirá de un incremento en los recursos financieros para la realización de actividades propias del valor compartido, y para eventuales aumentos en los costos de construcción del proyecto al ser incorporados los elementos de la propuesta de valor social.

Se deberá incorporar profesionales que formen un equipo especialista en la relación con las comunidades y en el diseño del valor social. Los equipos tradicionales del negocio inmobiliario darán soporte desde sus funciones específicas a las actividades propias del valor compartido, esto es referido principalmente a los equipos profesionales de las áreas de diseño, de desarrollo inmobiliario y de la gestión comercial, quienes en conjunto deberán cohesionar y consolidar un producto inmobiliario re-concebido en torno al valor compartido.

7. Actividades clave. En primera instancia se deberá acceder – en caso de existir – a estudios socio-territoriales desarrollados por la municipalidad u otras instituciones, para adquirir un conocimiento previo sobre la comunidad local. Se deberá establecer la comunicación con la comunidad local para profundizar el conocimiento sobre el perfil que presenta y comenzar con las actividades de creación colectiva de la propuesta de valor social. La siguiente actividad clave será la etapa de diseño de la propuesta de valor social y su incorporación al diseño del proyecto inmobiliario, siendo recomendable que la comunidad la evalúe.

Todo converge en la construcción del proyecto inmobiliario, siendo materializada la propuesta de valor compartido. Finalmente, es fundamental la medición y la promoción del impacto del valor social.

8. Asociaciones clave. Principalmente, se hará necesaria la alianza con instituciones que proporcionen información relevante sobre el perfil de las comunidades ciudadanas y con organizaciones que sirvan de nexo comunicacional con la comunidad.

Será relevante identificar a las instituciones que desarrollen estudios socio-territoriales, dentro de las cuales se pueden nombrar a empresas de estudios de mercado y a los departamentos de las municipalidades encargados de desarrollar los planes de desarrollo comunal. Para el nexo comunicacional se deben establecer asociaciones con todas las organizaciones comunitarias locales, como por ejemplo las juntas de vecinos o los comités de adelanto. Esta asociación se debe proyectar en el tiempo dependiendo de los planes de inversión inmobiliaria en el sector.

También sería importante crear asociaciones con instituciones que desarrollen investigaciones sobre la creación de valor social, tal que sean un apoyo técnico, tanto en las etapas de diseño de las propuestas de valor, como en las etapas de medición del impacto y su promoción.

Para dar mayor validez a lo realizado en torno al valor compartido, será relevante la asociación con instituciones que puedan certificar los procesos y los resultados obtenidos, como lo son por ejemplo las instituciones certificadoras de empresas B.

9. Estructura de costos. Los costos que se incorporarán a la gestión del negocio serán los necesarios para financiar las actividades propias del valor compartido, al equipo de profesionales que se ocupará de la relación con las comunidades, y a los eventuales mayores costos de construcción.



Figura 46. Lienzo de un modelo de negocio inmobiliario con valor compartido. Fuente: Elaboración propia (2020).

La figura 46 muestra la representación de estos nueve módulos en el lienzo de un modelo de negocio inmobiliario en torno a la propuesta de valor social dirigido a las comunidades ciudadanas.

### 3.5.4. El impacto del valor compartido

Una vez diseñada la propuesta de valor social y diseñada la forma en que esta puede ser incorporada al modelo de negocio, siendo establecido con esto el modo en que el valor social puede ser creado y como es proporcionado a las comunidades ciudadanas, es necesario revisar de qué forma aproximar el impacto que se generaría sobre los sistemas sociales y sobre la actividad económica de la empresa, es decir, el cómo cuantificar los beneficios que obtendrán los receptores del valor social y los beneficios que obtendría recíprocamente la empresa como retorno.

Como se revisó en el marco teórico, para lograr medir el impacto del valor social es necesario buscar la forma en que la componente cualitativa del valor se hace visible y medible. Como metodología se eligió el método del SROI (retorno social sobre la inversión). El método del SROI tiene la premisa de considerar de que el impacto del valor social es analizable mediante lo que se ha denominado como la cadena de creación del impacto, la cual identifica, en primera instancia, los recursos y las actividades necesarias para la

creación del valor social y los resultados medibles de la actividad de la empresa, para luego analizar los cambios que son inducidos en los sistemas sociales, cambios que son considerados en términos netos, es decir, descontando los eventuales desplazamientos de otros beneficios, los beneficios del entorno social en ausencia de la actividad de la empresa, los beneficios inducidos por la actividad de otras empresas y el decremento del beneficio por el paso del tiempo.

El SROI como indicador se expresa como el cociente entre el valor presente del impacto social neto y el valor presente de la inversión necesaria para generar dicho impacto. Los autores del método explican que el indicador por sí solo no basta para poder interpretar correctamente su significado, es también necesario contar con la descripción de todo el proceso para obtener su resultado, algo análogo a una memoria explicativa. Por último, para cuantificar los impactos sociales, el método del SROI usa el principio de la monetización.

El método del SROI es perfectamente integrable con el diseño del modelo de negocio que se ha desarrollado en la sección anterior, en el cual son identificados los recursos clave y las actividades clave para crear valor social.

Para analizar el impacto que generaría la propuesta de valor social diseñada para un proyecto inmobiliario, lo que en el método del SROI es llamado como la depuración del impacto del valor social, es necesario desglosar las formas en que la propuesta de valor social otorga beneficios a las comunidades ciudadanas, desglose que es realizado desde un principio por el diseño de la propuesta de valor utilizando el modelo del lienzo. Así, las formas o dimensiones por medio de las cuales se otorgan beneficios se relacionan con los creadores de alegrías y los aliviadores de frustraciones para los tipos de trabajos o actividades cotidianas que se definen en el modelo del lienzo, esto es, los trabajos funcionales, los trabajos sociales, los trabajos emocionales y los trabajos de apoyo.

En los beneficios otorgados en los trabajos funcionales, se identificó el tener más acceso al comercio y a los servicios, el poder laborar en el mismo sector, y el tener más acceso a otro tipo de actividades como el hacer deporte, ir a un evento cultural, etc. Uno de los principales cambios inducido por estos beneficios, es que las personas de la comunidad tendrán que ir con menor frecuencia a otros lugares más lejanos para obtener los insumos que no encuentran en las cercanías de su lugar de residencia (al haber aumentado la oferta), teniendo un costo menor en transporte. Otro cambio inducido será la preferencia que tendrán las personas por vivir en el sector donde el entorno urbano más le facilita el conseguir objetivos cotidianos, siendo la preferencia de un bien sobre otro algo aceptado como una aproximación del valor.

Para los trabajos de apoyo, que en lo referente a la relación de las comunidades con su entorno urbano corresponden a actividades de transporte, se identificó el beneficio de

tener más cercanía con los destinos cotidianos, lo que igualmente reduce los esfuerzos realizados por las personas en lo relacionado al transporte en su sector de residencia.

En los trabajos sociales, el beneficio o cambio inducido se relaciona con proporcionar mejoras en el espacio público cercano al proyecto con el objetivo de aportar a que las personas construyan su identidad social urbana desde una valoración positiva del entorno urbano. En la misma dirección, los beneficios relacionados con los trabajos emocionales se obtienen desde las características aportadas al espacio público cercano al proyecto con el objetivo de que las personas reciban estímulos desde el entorno que les proporcionen emociones positivas, tales como sensaciones de confort o el sentimiento de seguridad.

A diferencia de los beneficios relacionados a trabajos funcionales y de apoyo, los beneficios en los trabajos sociales y emocionales no se pueden cuantificar mediante un cambio en los sistemas sociales que sea posible de identificar y aislar con claridad, como si lo es el impacto o cambio en el esfuerzo que hacen las personas en actividades de transporte. Estos cambios se ramifican en el tejido social en una diversidad de efectos muy difíciles de monitorear, por lo que se hace necesaria otra forma de observar y medir este efecto. Narrillos (2012) plantea que es aceptable como concepto económico que el precio refleje la preferencia de un bien sobre otro y que, por tanto, pueda ser usado como una aproximación del valor. Así, la preferencia que tendrán las personas por vivir en un sector donde el entorno urbano otorga más valor, al facilitar dicho entorno el cumplimiento de objetivos cotidianos y otorgar sensaciones de confort, será un factor que aumente el nivel de ventas de viviendas, siendo dicho incremento una cuantificación válida del impacto del valor social creado en todas sus dimensiones. En este caso, no solo será el mayor precio que eventualmente estén dispuestas a pagar las personas por una vivienda, sino también el aumento de las unidades vendidas que ha sido inducido por la creación de valor social.

Es posible argumentar que el aumento en las ventas inmobiliarias se enfoca solo en los nuevos integrantes de la comunidad que serán residente de los proyectos en construcción, y deja sin ser considerada a la comunidad del entorno circundante. Pero si se considera que la ausencia de creación de valor social en los proyectos inmobiliarios, o la destrucción de valor social por parte de estos, ha generado un conflicto con las comunidades ciudadanas del entorno, teniendo además como consecuencia la restricción de la normativa urbana y, por tanto, la disminución del nivel de ventas en el sector, el revertir esta situación mediante la creación de valor compartido si será un efecto atribuible a relación con las comunidades del entorno, pudiéndose recuperar el nivel de ventas históricas e incluso aumentarlas, producto de la aceptación y bien acogida por parte de las comunidades al desarrollo inmobiliario en sus barrios. El impacto del valor compartido también se puede dar en situaciones donde la normativa urbana no ha sido restringida, pues se pueden evitar futuros conflictos o mejorar la normativa urbana existente en pos del desarrollo económico y social de la zona urbana en cuestión.

El efecto o impacto del valor social se conseguirá con mayor fuerza a medida que todos los actores que participan de los procesos de transformación urbana de un sector actúen en conjunto bajo el objetivo común de la creación de valor compartido, lo que involucra tanto a empresas inmobiliarias del sector privado, como a organizaciones del sector público que desarrollan infraestructura y equipamiento urbano, tales como los municipios y el Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Esta acción conjunta no necesariamente dependerá de instancias de comunicación y de coordinación entre las distintas organizaciones y actores, ya que las bases para el valor compartido en el desarrollo urbano de un sector estarán dadas por el conocimiento en común del perfil de las comunidades residentes y de los patrones para la creación de valor.

Se ha mencionado que el efecto del valor social es algo que se irá percibiendo en el mediano y largo plazo, en el caso específico que se abordó en el desarrollo de esta propuesta para el sector inmobiliario, habrá un tiempo en que las empresas inmobiliarias progresivamente adopten el valor compartido como parte de sus modelos de negocio, y habrá un tiempo en que las comunidades ciudadanas tomen conciencia en forma colectiva de la propuesta de valor social que les es ofrecida y sus beneficios. Por lo demás, es necesario que una mayoría importante de actores incorporen el valor compartido para que se note un efecto real en el entorno urbano, la sola acción de casos aislados tendrá efectos muy marginales.

El patrimonio de marca – o el prestigio – de las empresas inmobiliarias es otro activo que se verá beneficiado en el mediano y largo plazo, al ser mejor evaluadas socialmente las empresas que desarrollen su actividad económica creando valor compartido, teniendo mejor acogida por parte de las comunidades, los clientes y los inversionistas.

### 3.5.5. Estrategia de implementación y comunicación

Algo fundamental para cumplir un objetivo es el diseñar y planificar una estrategia, en la cual no solo se deberán determinar las distintas etapas de la implementación, sino también se deberán identificar cuáles serán las principales dificultades y el cómo se resolverán para que el objetivo logre ser alcanzado.

El objetivo principal abordado en este caso es el de desarrollar proyectos inmobiliarios que incorporen la creación de valor compartido, tal que otorguen valor social a las comunidades ciudadanas del entorno, con el fin de lograr establecer una relación con las comunidades de beneficio mutuo.

La situación actual es que este tipo de relación con las comunidades aun no es abordada a fondo por las empresas inmobiliarias, más bien ha sido una relación marcada por un conflicto que ha generado en varios sectores de la capital un rechazo al desarrollo inmobiliario, llegando incluso a generar restricciones en la normativa urbana.

Uno de los primeros asuntos a resolver será el cómo la creación de valor social se torna en algo gestado desde la actividad económica de una empresa inmobiliaria y planificado estratégicamente como un elemento puesto en el centro del negocio. En la sección anterior, esto se abordó en detalle con la revisión del modelo de negocio utilizando el modelo del lienzo, diseñándose la forma en que el valor social puede ser creado, otorgado a las comunidades y capturados sus beneficios. En la incorporación del valor compartido al modelo de negocio se abordan los primeros factores estratégicos relevantes para la etapa de implementación que deben ser definidos, como el identificar los recursos clave, las actividades clave, el tipo de relación que se debe establecer con las comunidades ciudadanas, los canales de comunicación, entre otros ya revisados.

Una vez resuelto la incorporación de la creación de valor compartido al modelo del negocio inmobiliario, se deberán elegir las zonas del territorio urbano en las que se comenzaría con la implementación de proyectos de valor compartido, teniendo en consideración el contexto de la situación actual de la relación de las empresas inmobiliarias con las comunidades ciudadanas. Una buena opción sería comenzar por zonas en donde la normativa urbana no ha sido restringida, utilizando los primeros desarrollos inmobiliarios con valor compartido como plataforma de difusión, captando la atención de la ciudadanía y de autoridades comunales. Los sectores del territorio en donde la normativa urbana otorgue buenas condiciones para desarrollar los terrenos, serán lugares con mejores posibilidades para crear valor social de mayor impacto.

En lo referente al diseño de la propuesta de valor social, la primera gran tarea será el estudiar y conocer lo más afondo posible el perfil de las comunidades ciudadanas de los sectores elegidos para los desarrollos inmobiliarios con valor compartido. La principal dificultad será el acceso a la información sobre dicho perfil. Como primer paso, deben ser reunidos los estudios socio territoriales existentes, como lo son por ejemplo los informes de los PLADICOS, las memorias explicativas de los planes reguladores comunales y estudios académicos, como los usados en las secciones anteriores para la aproximación del perfil de las comunidades ciudadanas en su relación con el entorno urbano.

Se deberá establecer contacto y comunicación con las comunidades ciudadanas, con el objetivo de profundizar el conocimiento sobre sus preocupaciones y expectativas relacionadas a su entorno urbano y sobre su imagen objetivo o visión futura según el cómo desearían que fuese el entorno urbano que habitan. Es posible que en alguna zona del territorio no existan estudios socio territoriales, o que sean muy superficiales o generales. En este caso, la comunicación directa con las comunidades será el único canal de información para conocer el perfil que presentan.

Para convocar a las comunidades ciudadanas se deberán usar todas las instancias posibles, comenzando por contactar a las organizaciones sociales que tengan vínculos con los municipios, como las juntas de vecinos o los comités de adelanto, u otro tipo de organizaciones o instancias que reúna a la comunidad bajo intereses comunes. El equipo

que conforme la empresa inmobiliaria para la relación con las comunidades será el encargado de establecer los canales de comunicación y de mantener dicha comunicación durante las etapas de desarrollo del proyecto inmobiliario.

Habiendo indagado lo suficiente en el perfil de las comunidades locales, se deberá diseñar la propuesta de valor social. En las secciones anteriores se ha desarrollado la propuesta de valor social bajo lineamientos generales, lo que ha entregado una guía o un referente para las temáticas que serán abordadas en este tipo de propuestas de valor, pero en el caso de una aplicación real, la propuesta de valor se deberá desarrollar en forma más específica considerando las particularidades del perfil de las comunidades y las características del entorno urbano local.

En la etapa de implementación del valor compartido, se deberán incorporar las actividades necesarias impactando lo menos posible la programación del proyecto y en lo ideal, logrando que no se extiendan los tiempos de desarrollo. La implementación de la propuesta de valor social requerirá de un plazo para levantar información sobre el perfil de las comunidades, para diseñar conceptualmente la propuesta de valor social, para validar dicha propuesta con las comunidades, para incorporarla al diseño de la arquitectura del proyecto y para evaluar sus costos, por tanto, estas actividades se deberán comenzar apenas se tenga certeza sobre la realización de inversiones en el sector elegido.

A modo de ejemplo, si se ha revisado con anterioridad la información existente sobre los estudios socio territoriales del sector y se ha organizado y estructurado la forma en que se recabará la información sobre el perfil de las comunidades al tomar contacto directo con estas – tal de hacer eficiente el proceso –, la realización de las actividades para el diseño de la propuesta de valor social podría tomar un plazo estimado de 8 semanas, lo cual sería previo a la etapa de anteproyecto, tal como se muestra en la figura 47.

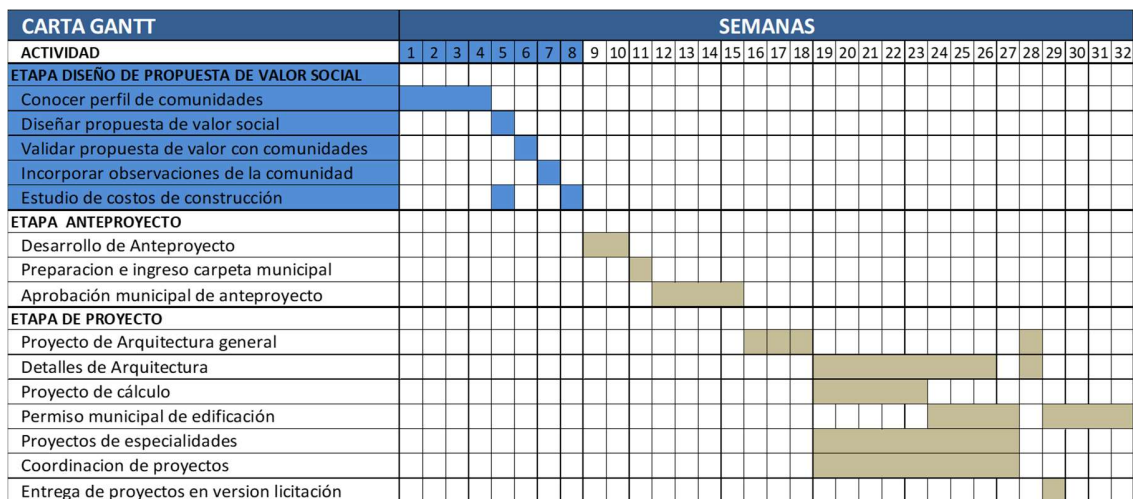


Figura 47. Carta Gantt con la programación de las actividades del diseño de la propuesta de valor social en las etapas anteriores a la construcción del proyecto. Elaboración propia (2020).



De esta forma, las definiciones que la propuesta de valor social incorpore a los elementos del proyecto serán consideradas en la etapa de anteproyecto y en la etapa del diseño detallado del proyecto, principalmente en el proyecto de arquitectura.

El estudio de evaluación del impacto social es una actividad que puede comenzar una vez terminado el diseño de la propuesta de valor social y desarrollarse paralelamente al resto de las actividades del proyecto, terminando idealmente junto con el término de la etapa de construcción, para así comenzar con la difusión del estudio con los grupos de interés, principalmente con las comunidades ciudadanas del sector.

CARTA GANTT	MESES																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
ETAPAS																												
Diseño propuesta de valor social																												
Ante proyecto																												
Proyecto																												
Licitación de las obras																												
Construcción																												
Estudio de impacto social																												
Difusión del impacto del valor social con grupos de interés																												

Figura 48. Carta Gantt con las actividades de la implementación del valor compartido (propuesta de valor social) en la programación general hasta la etapa de construcción. Elaboración propia (2020).

Como se observa en la carta Gantt de la figura 48, las actividades que incorpora el valor compartido al proyecto inmobiliario extienden el tiempo de la programación general solo en su inicio, según el tiempo que demore el desarrollo de la propuesta de valor social. El resto de las actividades del valor compartido se realizan durante y después de las actividades tradicionales de un proyecto inmobiliario, sin extender el tiempo de ejecución de estas. Se han omitido del esquema de esta programación general las actividades de recepción municipal, la gestión de ventas y escrituraciones, por ser actividades que se mantienen sin ser alteradas por la incorporación del valor compartido.

En el caso de las mejoras al entorno que se hagan mediante obras de construcción en el espacio público (obras exteriores fuera del terreno propio), habrá que ver el cómo sacar provecho de las opciones que otorga la recientemente aprobada Ley de Aportes al Espacio Público, la cual asigna un porcentaje del aporte de los proyectos a obras que no corresponden a mitigaciones al impacto sobre el sistema de transporte urbano y que pueden ser destinadas a mejoras del entorno. Este tipo de iniciativas también se deberían ejecutar sin extender el plazo de construcción del proyecto.

Para la medición del impacto del valor social se ha propuesto utilizar el método del SROI, lo cual se debe realizar usando los principios de dicho método descritos en detalle en el marco teórico. Es recomendable contar con el servicio de una empresa externa que preste soporte con dicho proceso, lo que tendrá la ventaja de contar con un asociado especialista en la materia (lo que en el modelo de negocio se identifica como socios clave), empresa que además tendrá imparcialidad y neutralidad al determinar los resultados y emitir los

informes, aportando transparencia y una mejor posición ante los grupos de interés o una auditoría. De mucha ayuda sería obtener algún tipo de certificación, como por ejemplo la que otorgan las empresas certificadoras de empresas B.

Finalmente, para el cierre del proceso de la creación de valor compartido es fundamental la difusión de los resultados, comunicando la estimación del impacto que tendrá el valor social otorgado a las comunidades y el sustento metodológico que lo avala. La comunicación de los resultados debe dirigirse los grupos de interés, principalmente a las comunidades ciudadanas, a los inversionistas, a las autoridades, entre otros.

La comunicación hacia el general de los grupos de interés será relevante para la captura de los beneficios que retornará el valor compartido, lo que en el mediano y largo plazo se consolidará en mayor valor económico y en el patrimonio de marca de las empresas inmobiliarias.

## Conclusiones y reflexiones finales

El primer concepto mencionado al ser introducida la situación de conflicto que ha existido entre las comunidades ciudadanas y la industria inmobiliaria en varios sectores de la ciudad de Santiago, fue el denominado “polo inmobiliario”, fenómeno que se ha descrito como la concentración de proyectos inmobiliarios en sectores del territorio urbano en donde se han detectado oportunidades de inversión. Esta concentración de proyectos en sectores específicos del territorio ha tenido el efecto de amplificar y acelerar el impacto de los procesos de transformación urbana, los cuales, al ser conducidos bajo los actuales paradigmas hegemónicos del mercado y del valor económico financiero, han dejado de lado los intereses de las comunidades del entorno, induciendo en estas una reacción de rechazo al desarrollo inmobiliario en defensa de los barrios, lo que se ha planteado como una movilización ciudadana en respuesta a procesos de destrucción de valor social, tal como se expuso en detalle en el marco teórico.

La consecuencia para la industria inmobiliaria ha sido un ambiente complejo para el desarrollo de los proyectos en las zonas en conflicto, lo que ha llegado hasta la pérdida de las opciones de inversión en ciertos sectores del territorio, por haber sido restringida la normativa urbana mediante modificaciones a los planes reguladores, modificaciones solicitadas por las mismas comunidades las que han participado en forma vinculante en los procesos de modificación de la normativa, según lo exige la ley.

Sin embargo, si los polos inmobiliarios amplifican el impacto de los procesos de transformación urbana, también representan una oportunidad para revertir el conflicto con las comunidades mediante la creación de valor compartido, de tal forma que, junto con

la creación de valor económico financiero, se incorpore la creación de valor social para las comunidades del entorno.

Una organización o empresa logra crear valor compartido cuando por medio de su actividad económica – descrita por el *know how* del negocio – logra crear valor en sus tres dimensiones: el valor económico financiero, el valor social y el valor medio ambiental, o a lo menos crea valor en dos de ellas, y en la tercera no destruye valor o mitiga su destrucción lo más posible. En el caso específico abordado en esta investigación, la atención estuvo en la creación conjunta de valor social y de valor económico financiero.

Si una organización o empresa emprende iniciativas para crear valor social tomando acciones fuera del ámbito propio de su negocio y ajenas a su *know how*, será menos eficiente y el impacto conseguido será menos significativo en relación a la magnitud de su actividad económica. Este tipo de iniciativas o acciones no se enmarcan bajo los planteamientos del valor compartido, sino que más bien pueden corresponder a políticas de responsabilidad social empresarial o de sustentabilidad, a compensaciones por la destrucción de valor social o ambiental, o simplemente a filantropía.

En general, las empresas han emprendido iniciativas para crear valor social con acciones fuera del ámbito de su negocio por haber considerado el impacto que generan las relaciones con el entorno como algo que sucede en la periferia de su actividad económica. Como se ha mencionado, este es el planteamiento refutado por el concepto del valor compartido, el cual coloca todas las relaciones con el entorno en el centro de la actividad empresarial bajo una estrategia unificada para la creación de valor, expandiendo con esto las capacidades de crear valor económico y valor social.

Porte y Kramer (2011) han planteado tres vías para la creación de valor compartido: la re-concepción del producto o servicio; re-definiendo los procesos productivos en la cadena de valor; y conformando *clusters* de apoyo en el entorno de la operación económica de la empresa. De estas tres vías para abordar la creación de valor compartido, en la propuesta desarrollada en esta investigación se puso el foco en el otorgar valor social a las comunidades por medio de una re-conceptualización del producto representado por el proyecto inmobiliario en su conjunto, que es lo que se diseñó para la propuesta de valor social y su incorporación al modelo de negocio. Sin embargo, en la industria inmobiliaria, y en general en todas las empresas, habrá variadas formas de crear valor compartido para los diversos grupos de interés, por medio de cada una de las tres vías mencionadas.

Como fundamento teórico, el valor compartido se erige sobre el reconocimiento de que el desarrollo económico y el desarrollo social son procesos conectados por relaciones fundadas en el valor. Esta premisa plantea en forma implícita un vínculo entre el valor económico y el valor social, tal que ambas formas de valor se unifiquen bajo un solo concepto.

En la revisión y en el análisis del concepto de valor que se desarrolló en el marco teórico, se explicó que la creación de valor económico es un fenómeno que necesariamente existe en el contexto de las relaciones sociales, pues es una acción propia y exclusiva de los seres que viven en sociedad y que se relacionan en torno a la producción y el consumo de medios de vida. Por tanto, las relaciones sociales son la instancia en la que el valor es creado y son el medio por el que posteriormente el valor circula y termina siendo consumido. Para el valor económico esto es referido a las relaciones de producción y a las relaciones comerciales.

En la teoría del valor, el valor económico es definido bajo una dualidad cualitativa y cuantitativa, el valor de uso y valor de cambio, siendo el valor de uso el sustento material del valor y definido o descrito por los beneficios que el valor otorga. La esencia misma del valor está contenida en las relaciones sociales que crean valor para otorgar beneficios, siendo el trabajo realizado en dichas relaciones sociales la fuente creadora de valor. El valor social y el valor económico son unificados al ser comprendidos como expresión o resultado de relaciones sociales, siendo la creación de valor una relación social que otorga beneficios, y la destrucción de valor una relación social que otorga perjuicios.

Las empresas, y las organizaciones en general, crean y/o destruyen valor en todas las instancias en que se relacionan o interactúan socialmente con grupos que, directa o indirectamente, son receptores de beneficios y/o perjuicios. Por tanto, es la red de relaciones sociales la que interconecta el progreso económico y el progreso social, lo que opera como un solo escenario en el que beneficios y perjuicios son transferidos en procesos de creación y destrucción de valor, siendo la creación y la circulación de valor relaciones sociales que movilizan a la sociedad e impulsan su desarrollo.

La propuesta sobre la creación de valor compartido da un horizonte teórico, no solo para revertir los procesos de destrucción de valor social que genera la actividad económica de las empresas, sino también para ir en la dirección contraria y potenciar la creación de valor para los grupos sociales relacionados (grupos de interés) y para el entorno social y ambiental en general. Esto ha ido de la mano de un importante desarrollo teórico sobre el concepto del valor y sobre las técnicas para el diseño y la creación de valor, con aportes provenientes desde el antiguo desarrollo de la teoría del valor y más recientemente desde las teorías del *marketing*, el *neuromarketing* y de la visión ampliada del valor incorporando el valor social y el valor medio ambiental.

El modelo del lienzo para el diseño de la propuesta de valor es fruto del estado del arte que ha tenido el concepto del valor, en donde sus autores han desarrollado un modelo centrado en tres formas en que la mente de las personas es consumidora de valor o de beneficios. Estas son referidas a la racionalidad al elegir opciones que faciliten la obtención de objetivos cotidianos, a la búsqueda de estados emocionales de confort y a la búsqueda de una identidad que otorgue una posición social definida y deseada. Todo el desarrollo

teórico que se ha revisado para la creación de valor económico es aplicable para la creación de valor social, o simplemente valor.

La actividad económica de las empresas inmobiliarias tiene un efecto directo sobre las dinámicas sociales, al ser estas protagonistas de procesos de transformación del escenario urbano, lo que impacta positiva y/o negativamente en la calidad de vida de los habitantes de la ciudad. Por esta razón, es que el sector inmobiliario tiene la oportunidad de crear y de destruir valor social con un impacto significativo, al estar directamente ligado a las relaciones sociales que se desarrollan con el entorno urbano como elemento de interacción.

Como se ha mencionado, la ciudad no es solo un conjunto de infraestructura funcional. En un amplio concepto, la ciudad es experiencia de vida para sus habitantes, y el comprender el cómo esta experiencia de vida se ha visto afectada por los procesos de renovación urbana, en donde el desarrollo inmobiliario ha sido protagonista principal, fue el objetivo buscado en el capítulo dos, en el cual se hizo una aproximación del perfil de las comunidades ciudadanas en su relación con el entorno urbano, entorno que, en su rol como un elemento de interacción social, es un facilitador, en mayor o menor grado, para que los ciudadanos puedan alcanzar sus objetivos cotidianos, en donde intervienen aspectos funcionales, emocionales e identitarios.

Los procesos de construcción de la identidad social urbana y de generación de vínculos emocionales entre las personas y su entorno urbano, han sido temáticas ampliamente abordadas desde décadas por la psicología ambiental y la psicología social, y hoy hacen sincronía absoluta con las técnicas desarrolladas para el diseño y la creación de valor, donde los aspectos relacionados a las emociones y a la identidad configuran patrones que delinear las formas en que el valor puede ser creado, razón por lo que han sido utilizados por el modelo del lienzo.

En el marco teórico se planteó que la defensa de los barrios que han realizado las comunidades ciudadanas con el rechazo al desarrollo inmobiliario, ha sido en respuesta ante procesos de destrucción de valor social. Con el desarrollo del capítulo dos y tres, se ha concluido que dicha destrucción de valor social se ha producido principalmente desde aspectos relacionados a las emociones y a la identidad. Resulta interesante la reacción de defensa de la identidad de los barrios, en el sentido de lo planteado por Valera y Pol (1994) de que las personas en general no son conscientes de su identidad hasta que llegan a sentirla amenazada.

Hubo un elemento que no fue abordado en específico y que ha sido identificado como parte del rechazo por parte de las comunidades al desarrollo de infraestructura o de proyectos inmobiliarios en los barrios, se trata del fenómeno NIMBY (del inglés *Not In My Back Yard*, “No En Mi Patio Trasero”) y del fenómeno LULU (del inglés *Locally Undesirable Land Uses*, “Usos del Suelo Localmente No Deseados”). Estos dos fenómenos en general se han

asociado con movilizaciones ciudadanas en rechazo a la llegada de ciertos tipos de equipamiento que son considerados como perjudiciales para la comunidad del sector, tales como equipamiento industrial que pueda ser contaminante o pueda representar algún peligro.

El fenómeno NIMBY también se ha manifestado ante proyectos inmobiliarios de integración social, provocando el rechazo de la comunidad del lugar que constituye parte de la élite que no está dispuesta a compartir su sector de residencia con estratos sociales más bajos, lo que se asocia con una reacción en defensa de los significados sociales ligados al estatus que otorga el barrio y que simbolizan la dimensión social y psicosocial de la identidad social urbana. El fenómeno NIMBY será parte de la discusión en la implementación de las políticas públicas que impulsen los proyectos de integración social, pero para el problema central con el sector inmobiliario abordado en esta investigación representa un aspecto particular y específico, el cual no fue nombrado en los estudios revisados como parte de las causas que han movilizó a las comunidades a defender sus barrios y a inducir restricciones en la normativa urbana.

La comprensión del perfil de las comunidades ciudadanas en su relación con el entorno urbano muestra una vía para comenzar a revertir el conflicto presente y latente con el sector inmobiliario, que es el enfocar la creación de valor social en la incorporación al entorno urbano de mejoras y beneficios orientados a generar procesos de construcción de la identidad social urbana desde una valoración positiva del entorno, junto con estimular en las personas el confort emocional. A la par con esto, se debe mantener y reforzar el beneficio que ya le es reconocido al desarrollo inmobiliario en lo relacionado a mejorar el acceso a los servicios privados, lo que es logrado al inducir el acercamiento de la oferta de estos servicios a los sectores que se consolidan por nuevos proyectos inmobiliarios.

En la propuesta de valor social diseñada en el capítulo tres, se analizaron los principales elementos por medio de los cuales un proyecto inmobiliario puede otorgar valor social a las comunidades del entorno más inmediato. Esto fue basado en la información que se reunió para configurar el perfil de las comunidades, visualizando cuales son los aspectos del entorno urbano más valorados o cuales son las situaciones más preocupantes. Esto, dicho en el lenguaje del modelo del lienzo, fue el identificar las alegrías y las frustraciones que las comunidades ciudadanas presentan al verse en interacción con el entorno urbano en el momento de intentar resolver sus trabajos funcionales, emocionales, sociales y de apoyo. Estos elementos que se han descrito en la propuesta de valor social serán una guía para futuros casos de aplicación, los cuales deberán ser particularizados a la realidad socio territorial del sector en que cada proyecto inmobiliario se vaya a desarrollar.

La información sobre el perfil de las comunidades ciudadanas es un aspecto crítico para que las propuestas de valor puedan ser correctamente diseñadas, y luego, al ser implementadas, se logre el denominado encaje entre la oferta de valor y el perfil de la comunidad que será receptora del valor social.

Lo anterior hace un llamado a todas las instituciones encargadas de realizar estudios socio territoriales a que consideren el incorporar a sus estudios la descripción de los perfiles de cada comunidad, de tal forma de que se logren visualizar los patrones que delinearán la creación de valor social, abordando temáticas sobre la identidad social urbana, sobre los aspectos emocionales presentes en la interacción de las personas en el entorno urbano, y sobre el como la condición presente del entorno urbano facilita o dificulta el alcance de los objetivos cotidianos, siendo el modelo del lienzo una herramienta diseñada para la tarea de configurar el perfil estudiado con miras al diseño de propuestas de valor. Esto es referido, por ejemplo, a las municipalidades y a empresas asesoras contratadas para los estudios utilizados en la confección de los planes de desarrollo comunal (PLADECO), para la confección o modificación de los planes reguladores (normativa urbana), u otros fines de interés comunitario. Esto sería de gran ayuda a todas las organizaciones públicas y privadas que se dedican al desarrollo de infraestructura o de proyectos inmobiliarios, entregándoles la posibilidad de contar con una guía para el comienzo de diseños de propuestas de valor social, tarea que posteriormente continuarán y profundizarán a través de la comunicación y el contacto directo con las comunidades ciudadanas.

Para la consolidación de las propuestas de valor compartido, se hace fundamental el planeamiento de su gestión en el modelo de negocios de cada empresa u organización, en donde se identifiquen los recursos necesarios, las actividades clave, cual es en específico el perfil de las comunidades ciudadanas que se abordará y cuál será la propuesta de valor social, cuáles serán los canales de comunicación, los costos asociados y el cómo se capturarán en el tiempo los beneficios retornados por la otorgación de valor social. En la planificación de las estrategias de implementación se deberán definir aspectos tales como la forma de abordar las instancias más conflictivas que obstaculizarán el alcance de los objetivos, como, por ejemplo, el levantar la información necesaria para la configuración de los perfiles de las comunidades, o el cómo convocar a la comunidad en un contexto en que la participación ciudadana en organizaciones comunitarias no es mayoritaria. Se deberá abordar el cómo gestionar la documentación del proceso de creación de valor social y el cómo medir y comunicar su impacto a los grupos de interés, siendo la comunicación de los resultados a las comunidades ciudadanas uno de los aspectos clave para que la creación de valor compartido comience a tomar fuerza y sea validada socialmente. Para esto último, la metodología del SROI para medir el impacto del valor social y para darle sustento metodológico es una herramienta útil y de estándar internacional.

A medida que las empresas acumulen experiencia y experticia en el desarrollo e implementación de propuestas de valor social, aprenderán a identificar los elementos que tengan mayor impacto para cada tipo de perfil que presenten las comunidades ciudadanas, obteniendo mejores indicadores de retorno social sobre las inversiones. Será un proceso de aprendizaje, al igual como lo ha sido por mucho tiempo el aprendizaje de crear valor económico.

Finalmente, en relación al conflicto interno que enfrenta actualmente Chile y que alcanzó su cúspide con el estallido social de octubre de 2019, es pertinente mencionar que el valor compartido es precisamente una propuesta que aborda parte de las causas centrales de esta crisis social, que es la relación empresa – sociedad. En particular, con la propuesta que se ha desarrollado en esta investigación y con la argumentación teórica que la sustenta, se ha pretendido hacer un aporte que contribuya con la búsqueda del anhelado objetivo de lograr el encuentro entre el desarrollo económico y el desarrollo social, bajo la convicción de que la creación de valor se encuentra en el centro de las relaciones que movilizan a la sociedad e impulsan su desarrollo.



## Bibliografía.

Aguilar, M.A. (1990). *La construcción de una psicología urbana*. Anuario de Sociología, México.

Amendola, G. (2000). *La ciudad postmoderna*. Madrid: Celeste.

Allen, F., Breadley, R., Myers, S. (2006) *Principios de finanzas corporativas* (8ª ed). (Izquierdo, A., Manzana, V. Trad.) Madrid, España. McGraw-Hill/Interamericana de España. (Obra original publicada en 2006)

Allport, G. W. (1985). *The historical background of social psychology*. En G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology*. New York: McGraw Hill.

Berroeta, H., Carvalho, L., Di Masso, A., & Ossul Vermehren, M. (2017). *Apego al lugar: una aproximación psicoambiental a la vinculación afectiva con el entorno en procesos de reconstrucción del hábitat residencial*. Revista INVI, 32(91), 113-139.

Braidot, N. (2009) *Neuromarketing: ¿Por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú?* Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

Buraglia, D. (1999). *El barrio desde una perspectiva socio-espacial. Hacia una redefinición del concepto*. <http://www.barriotaller.org.co/re5.htm> (fecha de consulta: julio 2018)

Cachanosky, J. (1994) *Historias de la teoría del valor y del precio*. Buenos Aires, Argentina. Revista Libertas 20, Instituto Universitario ESEADE.

Castells, M. (1979). *La intervención administrativa en los centros urbanos de las grandes ciudades*. Papers, Revista de Sociología, 11, 227-250

Castells, M. (1998). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Vol. 2 "El poder de la identidad". Madrid. Alianza.

Caviglia, F. (1998) *Municipio, participación y desarrollo: una problemática del siglo XXI*. Buenos Aires, Pazcuaro. 183 p. ISBN 9879720008

Colin, C. (2017). *La nostalgia en la producción urbana: La defensa de barrios en Santiago de Chile*. Revista INVI, 32(91), 91-111.

Contrucci, P. (2011). *Vivienda en altura en zonas de renovación urbana: Desafíos para mantener su vigencia*. EURE (Santiago), 37(111), 185-189.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612011000200010>

Corraliza, J.A. (2000). *Vida urbana y experiencia social: variedad, cohesión y medio ambiente*. Madrid. Departamento de Psicología Social y Metodología Universidad Autónoma de Madrid.

Correa, F., Dini, M. (2017). *Políticas de desarrollo económico local en Chile. Más allá del asistencialismo*. Serie de desarrollo productivo N° 211. CEPAL.

Dammert, L. (2004). *¿Ciudad sin ciudadanos? Fragmentación, segregación y temor en Santiago*. Santiago de Chile. Revista Eure V.30 N.91

ESPINOZA, C. (2010) La territorialización de la participación ciudadana en el marco de la elaboración de planes de desarrollo comunales. [En línea]. Tiempo y Espacio. (25), 2010. [Fecha de consulta: agosto 2018]. ISSN 0719-0867. Disponible en <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/TYE/article/view/1773/1717>

Fernández Prajoux, V. (2011). *Participación ciudadana reactiva: el caso del Plan Regulador de la comuna de Peñalolén y la modificación del Parque Los Domínicos en la comuna de Las Condes*. Revista de Arquitectura, 17(24), Pág. 26-33. doi:10.5354/0719-5427.2013.26910. Recuperado de: <https://revistas.uchile.cl/index.php/RA/article/view/26910/28476>

Firey, W. (1974). *Sentimiento y simbolismo como variables ecológicas*. En G.A. Theodorson. *Estudios de Ecología Humana*, Vol. 1 (pp. 419-432). Barcelona: Labor. (Traducción del original en inglés *Sentiment and Symbolism as Ecological Variables*, *American Sociological Review*, 10, 140-148, 1947.)

Francis, R. (1983). *Symbols, images and social organization in urban sociology*. In V. Pons, & R. Francis (Eds.), *Urban Social Research: Problems and Prospects* (pp. 115-145). London: Routledge & Kegan Paul.

Gergen, K.J. (1985). *The Social Constructionist Movement in Modern Psychology*. *American Psychologist*, 40 (3), 266-275.

Gissi, N., Aliaga, S. (2018). *Repensando la identidad chilena a partir de la reciente inmigración latinoamericana: los colombianos en Santiago y el desafío de la interculturalidad*. *Revista Anthropos* 248, Pág. 181-194. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/profile/Felipe\\_Aliaga/publication/323178508\\_Repensando\\_la\\_identidad\\_chilena\\_a\\_partir\\_de\\_la\\_reciente\\_inmigracion\\_latinoamericana\\_los\\_colombianos\\_en\\_Santiago\\_y\\_el\\_desafio\\_de\\_la\\_interculturalidad/links/5a864260a6fdcc6b1a36670e/Repensando-la-identidad-chilena-a-partir-de-la-reciente-inmigracion-latinoamericana-los-colombianos-en-Santiago-y-el-desafio-de-la-interculturalidad.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Felipe_Aliaga/publication/323178508_Repensando_la_identidad_chilena_a_partir_de_la_reciente_inmigracion_latinoamericana_los_colombianos_en_Santiago_y_el_desafio_de_la_interculturalidad/links/5a864260a6fdcc6b1a36670e/Repensando-la-identidad-chilena-a-partir-de-la-reciente-inmigracion-latinoamericana-los-colombianos-en-Santiago-y-el-desafio-de-la-interculturalidad.pdf)

Harvey, D. (1989). *The urban experience*. Oxford. Basil Blackwell.

Jimenez Almaguer, K. Junquera Cimadevilla, B. (2012) *¿Qué es y que no es un clúster? Una discusión derivada de la revisión de la literatura*. Saarbrücken, Alemania. Editorial Académica Española.

Jorquera, A., Pineda, H. 2014. *El plan de desarrollo comunal como una oportunidad para la participación ciudadana: creación de observatorio de desarrollo local para la comuna de San Bernardo*. Chile. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*. 2(1): 66-89. ISSN 0719-3688.

Lalli, M. (1988). *Urban Identity*. In D. Canter (Ed.). *Environmental Social Psychology*, NATO AS1 Series. Behavioural and Social Sciences, Vol. 45 (pp. 303-311). Dordrech, The Netherlands : Kluwer Academic Publishers.

Lewicka, M. (2010). *What makes neighborhood different from home and city? Effects of place scale on place attachment*. *Journal of environmental psychology*, 30(1), 35-51. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.05.004>.

López, E., Arriagada, C., Gasic, I., Meza, D. (2015). *Efectos de la renovación urbana sobre la calidad de vida y perspectivas de relocalización residencial de habitantes centrales y pericentrales del Área Metropolitana del Gran Santiago*. *Revista EURE - Revista De Estudios Urbano Regionales*, 41(124).

Narrillos Roux, H. (2012) *Economía Social. Valoración y medición de la inversión social (método SROI)*. Madrid, España. Ecobook – Editorial del economista.

Mechens, F. (2013) *Impact of the concept of shared value (SV) on developing countries (Creating Shared Value)*. Hamburgo, Alemania. Bachelor + Master Publishing.

Moscovici, S. (1985) *Psicología Social, I. Influencia y cambio de actitudes. Individuos y grupos*. España. Paidós Ibérica

Moser, G. (2003). *La Psicología Ambiental en el Siglo 21: El Desafío del Desarrollo Sustentable*. *Revista de Psicología Universidad de Chile*, 12(2), Pág. 11-17. doi:10.5354/0719-0581.2012.17386. Recuperado de: <https://revistas.uchile.cl/index.php/RDP/article/view/17386/18146>

Orellana, A., Mena Valdés, J., & Montes Marín, M. (2016). *Plan de desarrollo comunal: ¿El instrumento rector de la gestión municipal en Chile?* *Revista INVI*, 31(87), 173-200

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor* (2ª Ed.) (Meneses, M. Trad.) Barcelona, España. Sello editorial Deusto, Grupo Planeta. (obra original publicada en 2014).

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011) *Generación de modelos de negocio* (16ª Ed.) (Vázquez, L. Trad.) Barcelona, España. Sello editorial Deusto, Grupo Planeta. (Obra original publicada en 2010)

Poduje, I. (2008). *Participación ciudadana en proyectos de infraestructura y planes reguladores*. Centro UC Políticas Públicas, serie N°22. Recuperado de: <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/publicacion/serie-temas-de-la-agenda/serie-no-22-participacion-ciudadana-en-proyectos-de-infraestructura-y-planes-reguladores/>

Porter, M., Kramer, M. (2011) *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review, Universidad de Harvard. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.

Pratt, M. L. (1191). *Imperial eyes. Travel writing and transculturation*. Londres – Nueva York: Routledge.

Ramoneda, J. (1998) *Una idea filosófica de ciutat*. Nogué, J. (ed.), *La ciutat: visions, anàlisis i reptes*. Girona: Ajuntament de Girona.

Rizo, M. (2005). *Conceptos para pensar lo urbano: el abordaje de la ciudad, el habitus y las representaciones sociales*. Chile. Bifurcaciones N°6, revista de estudios culturales urbanos. Recuperado de: <http://www.bifurcaciones.cl/2006/03/conceptos-para-pensar-lo-urbano/>

Rodríguez, A., Winchester, L. (2004). *Santiago de Chile: Una ciudad fragmentada*. En Santiago en la Globalización ¿una nueva ciudad?. Santiago de Chile: Ediciones SUR, 2004. Obtenido desde: <http://www.sitiosur.cl/r.php?id=372>. [Consultado en: 17-07-2018]

Safa, P. (2000). *El estudio de las identidades vecinales: una propuesta metodológica*. Revista Universidad de Guadalajara, 18.

Sánchez, M.J. (2000). *Espacios y mecanismos de conformación de la identidad étnica en situaciones de alta movilidad territorial. Reflexiones preliminares con migrantes zapotecos*. México. Colegio de la Frontera Norte-Plaza y Valdés.

Schumpeter, J. (1971) *Historia del análisis económico*. (Sacristan, M. Trad.) Barcelona, España. Editorial Planeta. (Obra original publicada en 1954)

Stoetzel, J. (1970). *Psicología Social*. Alcoy: Marfil

Stokols, D. (1990). *Instrumental and Spiritual Views of People-Environments Relations*. American Psychologist.

Stokols, D. & Jacobi, M. (1984). *Traditional, Present Oriented, and Futuristic Modes of Group-Environment Relations*. In K.J. Gergen, & M.M. Gergen. *Historical Social Psychology* (pp. 303-324). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Stokols, D., y Shumaker, S. (1981). *People in places: a transactional view of settings*. En: J. Harvey (Ed.), *Cognition, social behaviour, and the environment* (pp. 441-488). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge. Cambridge University Press.

Valera, S. (1993). *El simbolisme en la ciutat. Funcions de l'espai simbolic urba*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Barcelona.

Valera, S., Pol, E. (1994). *El concepto de identidad social urbana: una aproximación entre la Psicología Social y la Psicología Ambiental*. Barcelona, España. Anuario de Psicología nº 62, 5-24, Facultad de Psicología Universidad de Barcelona.

*Chile 3D 2017, Marcas y estilos de vida de los chilenos.* Gfk Adimark. Ediciones especiales La Tercera, mayo de 2017.

*Memoria explicativa de la modificación N°5 al plan regulador comunal de San Miguel.* Municipalidad de San Miguel, 2015. Recuperado de:  
<http://web.sanmiguel.cl/agosto/MU2940000151.pdf>

*Memoria explicativa de la modificación N°15 al plan regulador comunal de Ñuñoa.* Municipalidad de Ñuñoa, 2017. Recuperado de:  
[http://www.nunoa.cl/images/web/dom/PRC\\_NUNOA\\_Original\\_MODIFICACIONES/15/MemoriaMPCRN15.pdf](http://www.nunoa.cl/images/web/dom/PRC_NUNOA_Original_MODIFICACIONES/15/MemoriaMPCRN15.pdf)

*PLADECO. Plan de desarrollo comunal de Santiago 2014 – 2020.* Ilustre Municipalidad de Santiago.

*PLADECO. Plan de desarrollo comunal de Ñuñoa 2016 – 2021.* Ilustre Municipalidad de Ñuñoa.

*PLADECO. Plan de desarrollo comunal de San Miguel 2007 – 2017.* Ilustre Municipalidad de San Miguel.

*PLADECO. Plan de desarrollo comunal de Providencia 2013 – 2021.* Ilustre Municipalidad de Providencia.

*PLADECO. Plan de desarrollo comunal de Estación Central 2012 – 2021.* Ilustre Municipalidad de Estación Central.