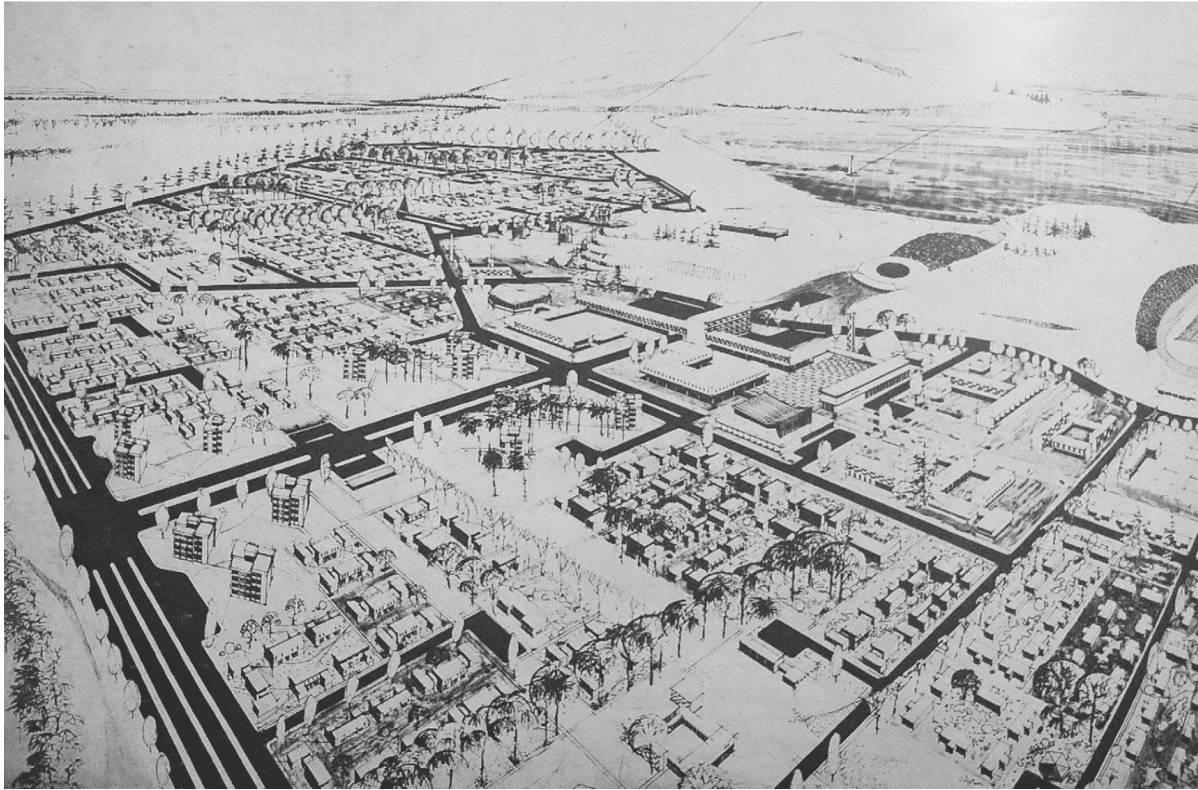




Informe final de resultados

Definición de directrices para la elaboración de un modelo de gestión social para los Planes Urbanos Habitacionales

Agenda COES MINVU 2025

Investigador del estudio: Patricio Vega Zurita, Planificador Urbano y Magíster en Desarrollo Urbano UC.

noviembre, 2025

COES.
Centro de Estudios
de Conflicto y
Cohesión Social



Índice

1. Introducción.....	3
1.1 Presentación del estudio.....	3
1.2 Marco teórico del estudio.....	4
2. Objetivos y metodología del estudio.....	6
2.1 Objetivos del estudio.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
2.2 Metodologías del estudio.....	7
Etapa 1: Selección y análisis de casos internacionales.....	7
Etapa 2: Análisis crítico del marco normativo y casos de PUH.....	8
Etapa 3: Metodología para la elaboración de recomendaciones y lineamientos.....	11
3. Resultados análisis de casos internacionales.....	12
3.1 Principales aprendizajes cruzados.....	12
3.2 Análisis de casos internacionales.....	14
Zona de Acción Concertada (ZAC) Rive Gauche - París, Francia.....	14
Plan de Transformación del Barrio de la Mina, Barcelona, España.....	18
Proyecto Ciudadela El Porvenir, Bogotá, Colombia.....	21
Proyecto Messestadt-Riem, Múnich, Alemania.....	25
Manzana del Cuidado Puente Aranda, Bogotá, Colombia.....	29
4. Resultados análisis crítico de Planes Urbano Habitacionales (PUH).....	32
4.1 Contexto: Planes Urbano Habitacionales.....	32
4.2 Análisis de documentos de formulación y metodología PUH.....	33
4.3 Análisis de casos PUH.....	46
PUH Altos La Chimba (Antofagasta).....	46
Análisis de caso: PUH Cornelio Baeza (Talca).....	48
Análisis de caso: PUH Aurora de Chile / PUH Pedro de Valdivia (Concepción).....	51
4.4 Principales hallazgos y conclusiones.....	54
5. Recomendaciones y lineamientos de gestión social para PUH.....	57
6. Referencias bibliográficas.....	67
7. Anexos.....	69

1. Introducción

1.1 Presentación del estudio

El presente informe expone los resultados finales del estudio “Definición de directrices para la elaboración de un modelo de gestión social para los Planes Urbano Habitacionales (PUH)”, desarrollado por el Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES) en colaboración con el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), en el marco de la Agenda COES–MINVU 2025. El propósito central de este trabajo es generar lineamientos y orientaciones estratégicas que permitan fortalecer la dimensión social de los PUH, con especial atención en tres componentes clave para la sostenibilidad de los futuros barrios: la cohesión social, la activación de espacios públicos y la gobernanza local y comunitaria.

El informe se estructura a partir de un marco conceptual que sitúa la cohesión social, la activación de espacios públicos y la gobernanza local como componentes esenciales para la sostenibilidad social de nuevos barrios y para la consolidación de procesos de integración socio-territorial. Desde esta perspectiva, el estudio reconoce que la cercanía física entre residentes no garantiza por sí misma la integración, siendo necesario orientar las intervenciones urbanas mediante instancias de participación, mecanismos institucionales estables y estrategias de fortalecimiento comunitario que aseguren apropiación, sentido de pertenencia y calidad de vida en el mediano y largo plazo.

En segundo lugar, se presentan los resultados del análisis comparado de cinco experiencias internacionales de regeneración urbana y desarrollo de vivienda de interés público: ZAC Rive Gauche (París), Barrio La Mina (Barcelona), Ciudadela El Porvenir (Bogotá), Messestadt Riem (Múnich) y la Manzana del Cuidado de Puente Aranda (Bogotá). Estas experiencias aportan aprendizajes significativos sobre institucionalidad, participación temprana, modelos de gestión social, gobernanza comunitaria y estrategias de activación territorial, elementos esenciales para orientar el diseño de un modelo aplicable al contexto chileno.

Posteriormente, el estudio profundiza en un análisis crítico del marco normativo y metodológico vigente de los PUH, a partir de la revisión de oficios, manuales, guías y presentaciones institucionales, así como la documentación técnica y revisión sobre tres casos de PUH: Altos La Chimba (Antofagasta), Cornelio Baeza (Talca) y Aurora de Chile / Pedro de Valdivia (Concepción). Este análisis permitió identificar avances y brechas entre los objetivos declarados de los PUH y su implementación práctica por parte de los equipos regionales, especialmente respecto de la participación ciudadana, los procesos de activación post-entrega y el rol de los actores locales en la gobernanza del proyecto.

Finalmente, el informe sintetiza los principales hallazgos y establece recomendaciones y una propuesta de acciones para orientar la elaboración de un modelo de gestión social para los PUH. Dicho modelo debe ser concebido como un componente estructural de la intervención urbano–habitacional, con equipos y presupuestos específicos, que deben integrarse desde las etapas iniciales de planificación y gestión de suelo, pero con especial énfasis en la etapa de implementación de obras, contar con criterios de gobernanza multinivel, definir actores y responsabilidades a nivel intersectorial y comunitario, y disponer de mecanismos y recursos para la activación de espacios públicos, la cohesión barrial y la organización comunitaria proyectando una visión de barrio cohesionado, inclusivo y con capacidad de adaptación en el tiempo.

1.2 Marco teórico del estudio

La cohesión social es un concepto central en los estudios urbanos y de políticas públicas, en tanto alude al conjunto de vínculos, normas e instituciones que permiten a individuos y grupos convivir y proyectar un sentido de pertenencia compartido en el territorio. En contextos latinoamericanos y, particularmente en Chile, esta noción ha sido abordada desde dos dimensiones complementarias: la relacional, referida a la calidad de las interacciones sociales —como la confianza, cooperación cotidiana y redes de apoyo mutuo— (Sabatini, Cáceres & Cerda, 2009); y la simbólica, que remite a valores comunes, reconocimiento, identidad colectiva y legitimidad institucional (Atria et al., 2003). La fragmentación urbana y la segregación residencial en las ciudades chilenas han debilitado ambas dimensiones, generando entornos con escasa mixtura social y bajo reconocimiento mutuo entre distintos grupos sociales (Sabatini, Wormald & Peters, 2017).

Desde esta perspectiva, la integración social debe entenderse como un proceso que va más allá de la cercanía física entre personas. Implica construir entornos que favorezcan la interacción, el acceso equitativo a bienes y servicios urbanos, la identificación simbólica con el territorio y la participación activa de la comunidad. Esta mirada reconoce que la segregación no es solo un fenómeno espacial, sino también resultado de estructuras sociales y dinámicas del mercado del suelo (Ruiz-Tagle, 2013). Promover la integración urbana requiere, por tanto, políticas que combinen localización estratégica de los proyectos habitacionales, provisión adecuada de servicios, y mecanismos institucionales que fomenten la cohesión barrial y la gobernanza participativa.

En este marco, los Planes Urbanos Habitacionales (PUH) del MINVU se conciben como una herramienta para orientar el desarrollo urbano de grandes terrenos públicos, integrando viviendas, equipamientos, áreas verdes y servicios, con foco en la integración social. No obstante, si bien estos instrumentos incluyen participación ciudadana en sus fases iniciales, principalmente durante el diagnóstico y el diseño del Plan Maestro, existen importantes vacíos respecto a la gestión social posterior a la entrega de viviendas. Diversos estudios sostienen que una planificación integral debe

incorporar mecanismos permanentes que fortalezcan el tejido comunitario y aseguren la apropiación efectiva del espacio público (Dempsey et al., 2011).

La cohesión barrial, entendida como el entramado de relaciones sociales, normas compartidas y sentido de pertenencia en un espacio urbano, se presenta como un componente clave de la sostenibilidad social. Este concepto se vincula directamente con el capital social comunitario, el cual según Durston (2000) comprende tanto las estrategias individuales hacia la vida comunitaria como la capacidad institucional para promoverlas. No obstante, la cercanía física entre residentes no garantiza automáticamente cohesión; estudios como el de Godoy-Ossandón et al. (2023) muestran que barrios con memoria colectiva y organización previa exhiben mayores niveles de cohesión y participación, mientras que zonas de nuevos barrios tienden a presentar débil articulación social. Asimismo, Rasse (2015) distingue entre cohesión normativa, asociada con las reglas y valores compartidos y funcional, más vinculada con la cooperación práctica, advirtiendo que la convivencia de grupos socialmente distintos puede generar tanto beneficios como tensiones simbólicas. De ahí que la cohesión no debe idealizarse, sino gestionarse activamente mediante estrategias diferenciadas de participación, reconocimiento y activación comunitaria.

En este proceso, la participación ciudadana adquiere un rol estratégico. Como plantea Arnstein (1969), la participación puede entenderse como un continuo que va desde la mera información hasta el control ciudadano de las decisiones. En los PUH, sin embargo, esta participación suele limitarse al entorno inmediato del terreno y no involucra a los futuros residentes que habitarán las nuevas viviendas, lo que genera una doble brecha: de legitimidad en el proceso de diseño, y de sostenibilidad en la gestión post-entrega. En consecuencia, se vuelve imprescindible diseñar mecanismos que permitan incorporar a estos futuros habitantes en las etapas de activación barrial, gestión del espacio público y toma de decisiones.

En este sentido, diversos autores coinciden en que la existencia de espacios públicos accesibles, seguros y programados puede fortalecer significativamente la cohesión barrial (Mazumdar et al., 2018; Jacobs, 2020; Small & Adler, 2019). El concepto de “familiaridad pública” desarrollado por Blokland y Nast (2014) resalta que los espacios compartidos, incluso sin vínculos personales previos, pueden generar sentido de pertenencia. En el caso de Chile, investigaciones recientes muestran que el diseño y gestión del espacio público inciden directamente en la percepción de seguridad, la cohesión simbólica y el uso comunitario del barrio (Link et al., 2021; 2022). No obstante, el diseño urbano y físico de las obras no es suficiente por sí solo. La literatura basada en evidencia demuestra que la sostenibilidad social de los espacios públicos exige una agenda deliberada de activación post-entrega, con programación de uso, activación cultural, instancias de formación y mecanismos de evaluación participativa.

En suma, el modelo de gestión social para los PUH debe ser concebido como un proceso de desarrollo integrado, con componentes relacionales, simbólicos y funcionales. Requiere combinar un proceso de planificación urbana adecuado con estructuras de participación permanentes, estrategias de gobernanza multinivel y un enfoque territorial que reconozca las dinámicas locales. La sostenibilidad social no es un resultado espontáneo de la infraestructura urbana, sino el producto de procesos organizados, recursos asignados y capacidades colectivas fortalecidas desde etapas tempranas.

2. Objetivos y metodología del estudio

Como se menciona anteriormente, en base a la colaboración COES - MINVU, esta consultoría en particular tiene como propósito abordar la línea de acción de los Planes Urbano Habitacionales (PUH) a partir de los siguientes objetivos:

2.1 Objetivos del estudio

Objetivo general

Proponer directrices y objetivos orientadores que contribuyan a la definición de un plan de gestión social y de gobernanza local para los PUH que aborde la activación de espacios públicos, la cohesión barrial y la organización de los habitantes del barrio. Esto a partir de la revisión de los objetivos del PUH y la revisión y sistematización de referentes internacionales.

Objetivos específicos

OE1. Analizar de manera sistemática y crítica referentes internacionales de planes de gestión social y comunitarios vinculados a proyectos urbanos, de barrio y de vivienda de interés público.

OE2. Análisis crítico de los propósitos del PUH a la luz de los referentes internacionales, identificando hitos y objetivos que puedan orientar el diseño del plan de gestión social. Además de la revisión de los informes de resultados de 3 PUH ya implementados.

OE3. Definición de directrices y lineamientos que permitan orientar la elaboración de un plan de gestión social y de un modelo de gobernanza local que aborde la activación de espacios públicos, la cohesión barrial y la organización de los habitantes.

2.2 Metodologías del estudio

Etapa 1: Selección y análisis de casos internacionales

El proceso de desarrollo de la etapa 1 estuvo organizado en tres principales actividades: primero, se realizó una revisión bibliográfica y búsqueda de literatura asociada a los conceptos de cohesión barrial, espacios públicos y gobernanza comunitaria, para posteriormente realizar una revisión y análisis de casos internacionales asociados con proyectos urbanos de barrio y viviendas de interés público de gran escala y que han implementado modelos de gestión social e incorporan aprendizajes relacionados con un modelo de gestión social, gobernanza comunitaria y activación de espacios públicos. Finalmente, se realizó un análisis cruzado de los aprendizajes derivados de cada caso para poder sacar grandes conclusiones de los distintos referentes internacionales para ser aplicados al contexto de los planes urbano habitacionales de Chile.

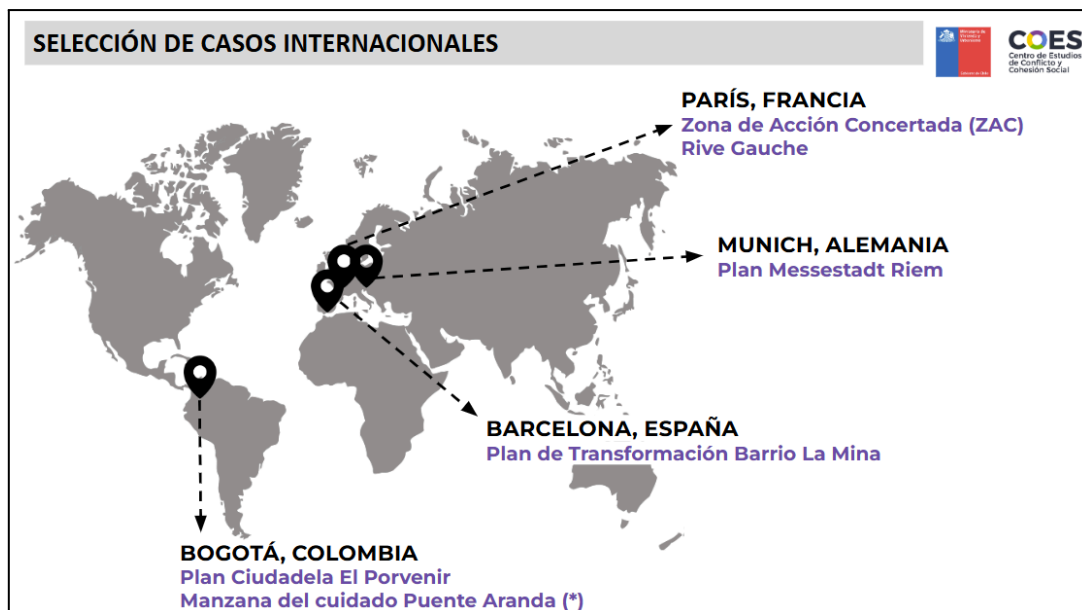
Selección de casos internacionales

Para la búsqueda de casos internacionales se utilizaron criterios definidos en función de las características de los proyectos que se desarrollan en el marco de la intervención de los Planes Urbano Habitacionales que implementa el MINVU. A continuación se detallan las características consideradas:

Criterio	Características
Escala del proyecto	- Proyectos de gran escala (+5 has) - Diversidad de programas y usos mixtos - Incorporación de viviendas de interés público.
Tipo de intervención	- Regeneración urbana - Renovación urbana - Extensión urbana
Actor responsable	Desarrollado por institución o empresa pública.
Innovación y aprendizajes	- Participación temprana - Gobernanza comunitaria - Gestión social ex post, foco en espacios públicos.
Disponibilidad de información confiable	Páginas web del proyecto, textos académicos, estudios y proyectos de tesis.

Como resultado del proceso de búsqueda, se seleccionaron cinco ejemplos, referentes en procesos de planificación y desarrollo de barrios que incorporan viviendas de interés público, gestionados por una institución/empresa pública que destacan por contemplar aprendizajes innovadores en materia de gobernanza y modelos de gestión social y comunitarios. Los casos fueron analizados en base a cuatro dimensiones principales: (1) contexto del caso (2) actores involucrados y participación temprana, (3) modelo de gestión social, y (4) gobernanza comunitaria, para finalizar con una síntesis de los principales aprendizajes. Este análisis a partir de dimensiones y criterios, permite contrastar y

comparar los distintos casos estudiados, destacando en cada uno de ellos las dimensiones que son más relevantes o interesantes para este estudio.



Fuente: Elaboración propia

Etapas 2: Análisis crítico del marco normativo y casos de PUH

La segunda etapa correspondió al análisis crítico de los lineamientos normativos y metodológicos que existen en torno a la línea de acción de los PUH a partir de conceptos como cohesión social, activación de espacios públicos y gobernanza local. Considerando que son conceptos centrales para la comprensión de las acciones que se ejecutan, sus alcances y objetivos, además de que explican sus distintos componentes. En términos metodológicos, dichos conceptos fueron utilizados para identificar sobre todo carencias relacionadas con el fortalecimiento del eje de vinculación con la ciudadanía a partir de la revisión de los documentos de orientación metodológica existentes. A continuación, se definen los conceptos utilizados en el análisis.

- Cohesión e integración social: Territorio que entregue calidad de vida a todos/as sus habitantes, entendida como el bienestar personal derivado de la satisfacción de necesidades en las esferas física, psicológica, social, material y estructural. Respetando sus particularidades, además de incentivar los vínculos comunitarios entre habitantes.
- Activación de espacios públicos: Proceso mediante el cual se promueve el uso cotidiano, diverso y significativo de los espacios públicos a través de intervenciones físicas, sociales y culturales que incentiven la interacción comunitaria, el sentido de pertenencia y la apropiación colectiva del entorno urbano.

- Gobernanza local: Enfoque que persigue impulsar la gestión, la auto-organización y el bienestar social de un territorio a partir del trabajo colectivo de su comunidad en conjunto a la colaboración de organismos estatales.

Se analizó un total de 7 documentos asociados con la línea de acción de PUH (tabla 1), incluyendo presentaciones sobre PUH (2024) y el Oficio N°700/2018 que estipula los lineamientos para el desarrollo de PUH. Con especial énfasis, se analizó el Oficio N°0314 que entrega lineamientos para participación ciudadana en Planes Urbano Habitacionales (2021); el manual Manual de orientaciones de diseño urbano para el desarrollo urbano público (2023) y; el documento de Actualización de la Guía Planes Urbano Habitacionales (2025).

Tabla 1: Documentos de orientación y formulación metodológica del PUH

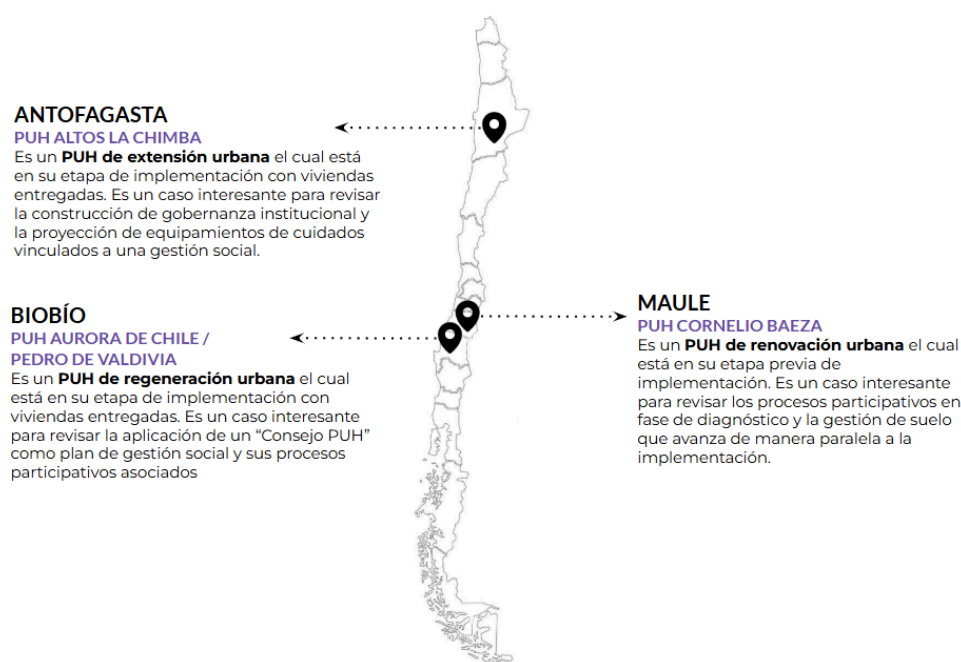
NOMBRE DOCUMENTO	AÑO	TIPO	DESCRIPCIÓN
Oficio N°0700 _ Lineamientos Desarrollo PUH	2018	Documento	Lineamientos que promueven el correcto desarrollo de un Plan Urbano Habitacional. Establece un flujo de desarrollo basado en la experiencia acumulada tanto del MINVU como de otras entidades públicas y/o privadas y mandata elaboración de Guía de Gestión PUH.
Oficio 314 Participación ciudadana PUH	2021	Documento	Oficio N°0314 que entrega lineamientos para participación ciudadana en Planes Urbano Habitacionales.
Res 1860 25.11.21 aprueba nómina puh	2021	Documento	Resolución que aprueba nómina de Planes Urbano Habitacionales e imágenes objetivos desarrollados por las Seremis MINVU y Serviu regionales.
Res 1866 08.11.23 aprueba nómina puh 2	2023	Documento	Resolución que aprueba nómina de Planes Urbano Habitacionales que indica, y modifica Resolución Exenta N°1.860, de 2021, que aprueba nómina de Planes Urbano Habitacionales e Imágenes Objetivos desarrollados por las Seremis MINVU y Serviu regionales, en los términos que indica.
Manual de orientaciones de diseño urbano para el desarrollo urbano público	2023	Guía /Manual	Manual con orientaciones para el Diseño de Planes Maestros Urbanos Habitacionales que, en su integralidad, fortalezcan la calidad de vida urbana de las personas, contribuyendo así a una ciudad más cohesionada. Establece orientaciones concretas de Diseño Urbano para la formulación, planificación y diseño de los PUH, además de constituir una herramienta destinada, tanto a los Equipos Regionales (SERVIU y SEREMI) que participan en la gestión y ejecución de estos Planes, como a los equipos consultores externos.
Actualización Guía Planes Urbano Habitacionales	2025	Guía /Manual	Guía con orientaciones metodológicas de gestión para el desarrollo de Planes Urbano Habitacionales. Se describen los objetivos y componentes principales, sus etapas y su modelo de implementación y estrategias para su desarrollo y lineamientos en torno a las herramientas y recursos disponibles.
250314_PUH_GENERAL	2024	PPT	Documento de presentación de Planes Urbano Habitacionales. Se describe la problemática a enfrentar, tipos de intervenciones, los componentes y etapas del Programa y sus mecanismos de financiamiento. Además de detallar las estrategias de gestión y desarrollo y sectores intervenidos y describir algunas de las obras realizadas.

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, la documentación de los casos de estudio, asociados con minutas ejecutivas, diagnósticos y planes maestros, se analizaron a partir de la revisión de los mismos conceptos señalados, complementados con tres entrevistas semiestructuradas a los equipos regionales para identificar el “viaje de decisiones” o el “proceso de toma de decisiones” de los profesionales ejecutores, entendiendo como es aplicado el diseño del PUH en la práctica, con foco en las acciones implementadas en materia de gestión social en cada etapa, e identificando descálces entre los lineamientos metodológicos con lo efectivamente decidido e implementado por los ejecutores.

Se consideraron un total de tres casos de Planes Urbano Habitacionales para el análisis, definidos en conjunto con la contraparte técnica, para lo cual se revisaron los documentos disponibles de cada uno. Para la selección de los casos se consideró la ubicación geográfica, abarcando casos correspondientes a 3 regiones distintas del país, tipologías de intervención, niveles de avance y desarrollo, además de tener en cuenta distintos años de inicio en su ejecución. (Figura 1).

Figura 1: Localidades seleccionadas para el análisis



Fuente: Elaboración propia

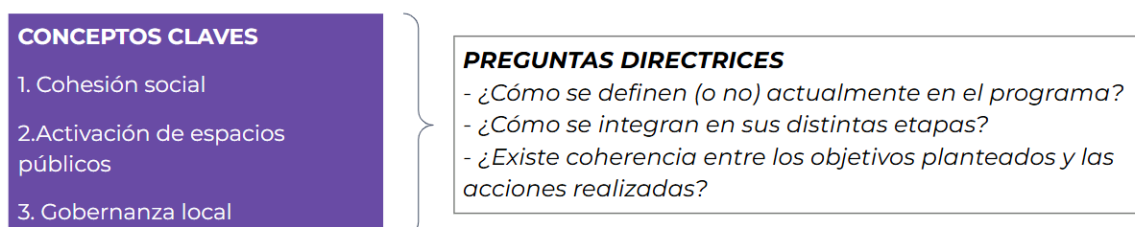
Tabla 2: Documentos disponibles sobre casos de estudio PUH.

Casos	Comuna	Tipo PUH	Superficie (has)	Cabida viviendas	Etapas en que se encuentra	Antecedentes disponibles
PUH Cornelio Baeza	Talca	Regeneración urbana	14	2000 - 2.500	Diseño PM	Informes asociados a Diseño PM/estudios básicos - Informe PAC Etapa 1 - Informe PAC Etapa 2
PUH Aurora de Chile	Concepción	Regeneración urbana	27,3	1.006	Implementación	- 221115 Informe Aurora de Chile (2022) - 250520 Minuta PUH Biobío (2025) - Informe Análisis crítico de la propuesta de evaluación para los PUH (UBB)
PUH Altos La Chimba	Antofagasta	Extensión urbana	89,1 Ha.	9.743	Implementación	- Minuta PUH Altos La Chimba Antofagasta (2025)

Fuente: Elaboración propia

Para comprender el modo en que los PUH integran objetivos e hitos en materia de gestión social, en sus distintas etapas, que promuevan la sostenibilidad social de los conjuntos, se realizó un análisis de los documentos, tanto de formulación y metodología como los informes correspondientes a cada caso de estudio, y de las entrevistas a partir de preguntas directrices que guían el estudio a partir de los conceptos mencionados anteriormente.

Figura 2: Definición de conceptos claves y preguntas guías



Fuente: Elaboración propia

Etapas 3: Metodología para la elaboración de recomendaciones y lineamientos

Un elemento central del presente estudio es la elaboración de recomendaciones y lineamientos que, desde el análisis de los casos internacionales y nacionales, y contrastados con la realidad local, permitan generar mejoras en las acciones implementadas en materias relacionadas con la gestión social de los PUH. Para esto, se realiza un análisis cruzado de los aprendizajes de cada caso con el fin de sintetizar y extraer aprendizajes consolidados que posteriormente serán utilizados para el desarrollo de recomendaciones y acciones para la elaboración de políticas públicas y su implementación en Planes Urbano Habitacionales.

La elaboración de recomendaciones se realizó considerando criterios de adaptabilidad a la realidad local, entendiendo que los aprendizajes cruzados de los casos internacionales provienen de condiciones políticas, culturales y sociales que pueden diferir de la realidad chilena.

3. Resultados análisis de casos internacionales

3.1 Principales aprendizajes cruzados

El análisis comparado de referentes internacionales evidencia de manera clara que la sostenibilidad social de los proyectos urbano-habitacionales no puede dissociarse de la existencia de modelos de gestión social planificados, dotados de institucionalidad, recursos, actores definidos y mecanismos permanentes de participación. Las experiencias estudiadas —ZAC Rive Gauche, La Mina, Ciudadela El Porvenir, Messestadt Riem y la Manzana del Cuidado Puente Aranda— ofrecen aprendizajes valiosos que deben ser vistos de manera crítica y contextual para su aplicación en el contexto chileno, considerando las particularidades normativas, institucionales y culturales que configuran los Planes Urbanos Habitacionales.

En primer lugar, los casos analizados coinciden en la **necesidad de invertir sostenidamente en procesos de gestión social antes, durante y posterior a la entrega de las obras**. Esta inversión se concreta en programas con objetivos definidos, financiamiento estable, equipos técnicos especializados y articulación institucional. En contraste, en el caso de Chile, los presupuestos de acompañamiento social en proyectos habitacionales continúan siendo marginales y desarticulados, lo que limita su impacto en la construcción de tejido comunitario y en la apropiación efectiva de los espacios públicos construidos. Superar esta debilidad exige repensar la estructura presupuestaria de los PUH, incorporando una línea de financiamiento específica para la gestión social con cobertura ex ante y ex post.

En segundo lugar, los casos internacionales muestran que la **institucionalización de la participación social es una condición habilitante clave para la sostenibilidad de los barrios**. No se trata solo de convocar a los vecinos en diagnósticos o consultas puntuales, sino de establecer instancias permanentes de gobernanza comunitaria que acompañen el ciclo completo del proyecto, articulando tanto a residentes históricos como a nuevos habitantes. Figuras como los comités de concertación, plataformas vecinales o consejos de barrio evidencian que la participación requiere reglas, recursos, representación y atribuciones claras. En Chile, los PUH enfrentan una doble brecha: por un lado, los procesos de participación suelen limitarse a las etapas tempranas de elaboración del Plan Maestro; por otro, la incorporación de los futuros residentes es escasa o nula, debilitando su sentido de pertenencia y la legitimidad de las decisiones adoptadas.

Además, un tercer hallazgo crítico es el **rol estratégico del espacio público como motor de cohesión social**. Los casos analizados no solo materializan la construcción de parques, plazas y equipamientos, sino que despliegan estrategias activas para su apropiación colectiva, a través de urbanismo de transición, programación comunitaria, presupuestos participativos y comités vecinales de uso. En ese marco, el espacio público deja de ser un “residuo del proyecto” para convertirse en infraestructura social básica. En Chile, si bien los PUH han incorporado importantes áreas verdes y equipamientos, la ausencia de planes de activación y gobernanza post-entrega pone en riesgo su sostenibilidad. Lo anterior plantea la necesidad de desarrollar líneas programáticas específicas de activación de espacios públicos, incorporando glosas presupuestarias, capacitaciones municipales y mecanismos de co-gestión vecinal.

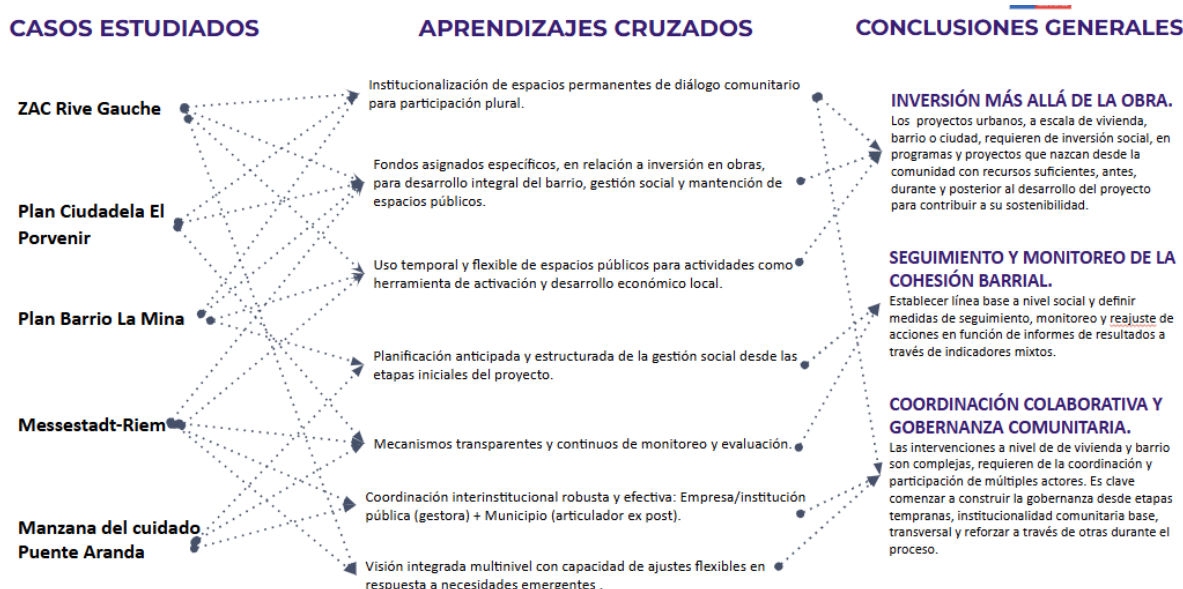
Desde una mirada institucional, los casos internacionales muestran que la **descentralización y el rol activo de los gobiernos locales son factores determinantes para la sostenibilidad del proyecto**. En la mayoría de las experiencias estudiadas, los municipios lideran o co-gestionan los procesos de gobernanza, planificación y ejecución del componente social, lo que permite mayor cercanía, adaptabilidad y legitimidad territorial. En contraste, los PUH en Chile siguen siendo instrumentos centralizados, impulsados principalmente desde el MINVU, a través de equipos SERVIU y SEREMI, con una participación municipal débil, dependiente de voluntades políticas locales y sin atribuciones claras en la gestión barrial. Esta brecha institucional plantea la necesidad de explorar fórmulas de co-gestión entre MINVU y municipios, o incluso la creación de instancias de gerencias externas que actúen como un mecanismo de bisagra entre lo institucional y la comunidad y entre lo técnico y lo social.

Asimismo, las experiencias analizadas evidencian que la coordinación interinstitucional es una condición habilitante fundamental. **Las intervenciones exitosas se sostienen sobre acuerdos de gobernanza que articulan múltiples niveles del Estado, combinan instrumentos normativos, financiamiento cruzado y mecanismos de rendición de cuentas**. Para el contexto nacional, esta coordinación sigue siendo uno de los nudos estructurales más persistentes, en donde las capacidades institucionales desiguales entre los distintos ministerios sectoriales e instituciones públicas, la fragmentación de competencias y la falta de liderazgo único dificultan la implementación integral de los PUH. Avanzar en este punto requiere establecer protocolos claros de colaboración intersectorial, definir responsables por componente y habilitar instancias de seguimiento técnico-social entre actores públicos y comunitarios.

Finalmente, los casos analizados muestran que **la gestión social no puede ser entendida como un mero “acompañamiento” posterior a la entrega de la vivienda, sino como un componente estructural del proyecto urbano**. Se requiere de una visión integrada y multinivel, con capacidad de adaptación, indicadores de seguimiento, estructuras participativas activas y una apuesta explícita por

promover la cohesión simbólica y relacional en los futuros barrios. Para ello, es necesario definir desde el inicio de los PUH cuál será la institucionalidad encargada de liderar la gestión social, cómo se articulan las instancias de participación con la gobernanza comunitaria, qué funciones tendrán y qué recursos estarán disponibles. Sin estas condiciones, los riesgos de fragmentación social, abandono o deterioro prematuro de los barrios seguirán latentes.

Figura 3: Síntesis aprendizajes cruzados a partir de casos internacionales



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Análisis de casos internacionales

Zona de Acción Concertada (ZAC) Rive Gauche - París, Francia

Paris Rive Gauche es uno de los proyectos de regeneración urbana más emblemáticos de Francia, ubicado en el distrito 13 de París. Desarrollado a través de la empresa pública SEMAPA, el proyecto reconvirtió antiguos terrenos ferroviarios en un barrio mixto, sostenible y denso. La zona ZAC¹ abarca más de 130 hectáreas, el plan integra vivienda social y privada, oficinas, equipamientos públicos, áreas verdes y espacios culturales, con fuerte foco en movilidad sustentable y urbanismo inclusivo. Desde 1991, ha desarrollado más de 7.500 viviendas (50% de ellas sociales), 720.000 m² de equipamiento público, 405.000 m² de comercio y 10 hectáreas de áreas verdes. El proyecto es un ejemplo emblemático de planificación urbana flexible, dado que se ha mantenido como un proyecto abierto a la “concertación”, en constante adaptación a las necesidades sociales y a los procesos de involucramiento de la comunidad.

¹ Una Zona de Acción Concertada (ZAC) es una herramienta de desarrollo que permite a una autoridad pública en Francia llevar a cabo una operación de planificación urbana, promoviendo el desarrollo urbano y económico de una zona (viviendas, equipamientos públicos, comercios, etc.). Se basa en un proceso concertado en el que participan residentes, representantes electos, empresas públicas y privadas y asociaciones y organizaciones vecinales.

Actores involucrados y participación temprana

La Sociedad de Economía Mixta de París (SEMAPA), junto con el municipio, la empresa ferroviaria SNCF (dueña de un 70% del terreno) y el Estado, lideran el proyecto. El Comité Permanente de Concertación (CPC), creado en 1991, institucionalizó la participación ciudadana desde el inicio, permitiendo que vecinos, asociaciones culturales, expertos y futuros residentes se involucraran en el desarrollo del Plan a través de reuniones abiertas, talleres temáticos y herramientas de comunicación digital (boletines, sitio web, centro de información). Un ejemplo de incidencia de la participación se refleja en la modificación al Plan que se realizó en el año 1997 para aumentar áreas verdes y disminuir superficie destinada a oficinas. A través de este espacio, SEMAPA y el municipio de París han promovido activamente una cultura de transparencia y corresponsabilidad ciudadana. Dentro de los principales actores involucrados se encuentran:

Tipo de actor	Rol en el proyecto
Instituciones públicas	- SEMAPA: Una SEM es una empresa pública, con capital principalmente público, pero sometida al derecho privado. A cargo de la gestión suelo, gestión inmobiliaria y gestión social del proyecto. - APUR: Agencia de urbanismo pública (creada en 1967) que participa y coordina los estudios urbanos. - SNFC: Empresa nacional de ferrocarriles, actor esencial del proyecto dado que era el dueño principal de los terrenos de la ZAC (un 70%) y a través de convenio con SEMAPA permitió la factibilidad del proyecto a largo plazo.
Instituciones privadas	Diversas empresas privadas socias de SEMAPA que, mediante concursos públicos, se adjudican la gestión y ejecución de tramos del proyecto.
Comunidad y organizaciones sociales	A través de la figura de Comité Permanente de Concertación (CPC), instancia creada por el municipio, asegura y promueve los procesos de negociación entre los distintos actores sociales involucrados. Es financiado por SEMAPA.

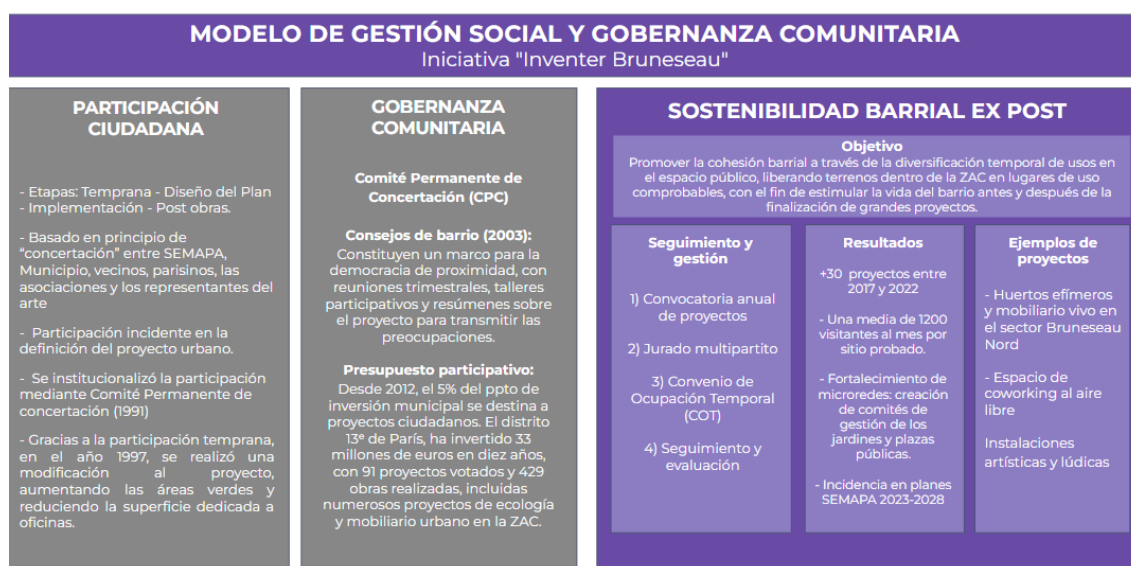
Modelo de gestión social “Programa Inventer Bruneseau”

El modelo de gestión social del proyecto se articula principalmente a través del programa “Inventer Bruneseau”, implementado por SEMAPA como una estrategia de urbanismo transitorio y activación comunitaria durante el proceso de desarrollo urbano. Su objetivo es facilitar la apropiación temprana de los espacios públicos, fortalecer la cohesión social entre residentes nuevos y antiguos y dinamizar la vida barrial durante las fases de ejecución. Dentro de los principales componentes del modelo se encuentran:

- Convocatorias anuales para organizaciones locales, colectivos culturales y startups sociales que postulan proyectos de activación comunitaria (ej. huertos, coworking, galerías temporales, espacios pedagógicos).

- Convenios de Ocupación Temporal (COT) firmados entre SEMAPA y los colectivos, que incluyen obligaciones en torno a mantenimiento, seguridad y vínculos con la comunidad.
- Fondos municipales asignados directamente al financiamiento de iniciativas barriales, con seguimiento de ejecución física y social.

En cuanto al seguimiento y evaluación de los resultados del Plan, se establecen metas de impacto, seguimiento semestral y compromisos de mantenimiento. SEMAPA realiza informes semestrales de evaluación social y urbana, donde se monitorean indicadores relacionados con vínculos intergeneracionales, revitalización barrial y apropiación del espacio. Estos informes son revisados en el Comité Permanente de Concertación (CPC) y discutidos con los Consejos de Barrio para orientar ajustes. A continuación se presenta un esquema síntesis respecto del modelo de gestión social y gobernanza comunitaria.



Fuente: Elaboración propia

Gobernanza comunitaria

En cuanto a la gobernanza comunitaria, el proyecto se estructura sobre una gobernanza participativa multiescalar. El Comité Permanente de Concertación (CPC) actúa como eje articulador entre la ciudadanía, la SEMAPA y el Ayuntamiento. Además, los Consejos de Barrio, activos desde 2003, ofrecen un canal institucionalizado de diálogo directo para los vecinos del distrito 13. A través de la gobernanza, se promueve la realización de asambleas, talleres participativos y el acceso a información periódica (ej. boletines TreizeUrbanin). Por otro lado, un elemento importante es que desde 2012, el 5% del presupuesto de inversión municipal se destina a proyectos ciudadanos. El distrito 13 de París, ha invertido 33 millones de euros en diez años, con 91 proyectos votados y 429 obras realizadas, incluidos numerosos proyectos de ecología y mobiliario urbano dentro de la zona ZAC. A

continuación se presentan las principales instancias comunitarias que participan en la gobernanza del Plan:

Instancia comunitaria	Rol en la gobernanza comunitaria
Comité Permanente de Concertación (CPC)	órgano creado en 1991, plenario bianual y mesa mensuales, coordina grupos de trabajo temáticos (movilidad, paisaje, equipamientos), reúne a residentes históricos, asociaciones locales, expertos y futuros residentes.
Consejos de barrio	Creados en 2003 en el distrito 13, constituyen un marco para la democracia de proximidad, con reuniones trimestrales, talleres participativos y resúmenes sobre el proyecto para transmitir las preocupaciones.
Presupuesto participativo	Desde 2012, el 5% de la dotación de inversión municipal se destina a proyectos ciudadanos. El distrito 13 de París, el presupuesto participativo ha invertido 33 millones de euros en diez años, con 91 proyectos votados y 429 obras realizadas, incluidas numerosos proyectos de ecología y mobiliario urbano en la ZAC.

Claves y aprendizajes del caso

El programa de gestión social del caso Rive Gauche funciona como una herramienta de corresponsabilidad entre SEMAPA, las organizaciones ciudadanas y el municipio. Está institucionalizado como parte del ciclo anual de planificación de la empresa pública a cargo del proyecto, y sus resultados son integrados al presupuesto participativo, son evaluados públicamente e incorpora como principio base la rendición de cuentas y legitimidad social del proyecto. Los principales aprendizajes del caso se pueden resumir en:

- Proceso de planificación vivo y flexible: El programa y Plan Maestro nunca fue fijo, siempre estuvo abierto a la "concertación" y se adaptó a las necesidades técnicas y sociales. Un aspecto relevante fueron los ajustes en la medida en que se iban incorporando futuros residentes.
- Inversión social para la sostenibilidad: El caso de la ZAC da cuenta de la importancia de invertir en procesos de involucramiento comunitario para dar sostenibilidad social al proyecto. Dentro del Plan se generaron alianzas virtuosas con la comunidad, lo que permitió compartir proyectos, asociarse y diseñar con los habitantes a través de distintas instancias de gobernanza comunitaria (Comité permanente de concertación, distribución de diarios informativos (TreizeUrbanin), organización de reuniones periódicas, talleres de trabajo y fondos concursables.
- Urbanismo de transición como herramienta para activar espacios públicos: Dentro de los programas de transición de espacios públicos se promueve la utilización temporal de espacios vacíos con proyectos abiertos (cafés comunitarios, jardines compartidos, talleres, etc.).
- Colaboración para una gobernanza participativa: El programa "Inventer Bruneseau" es uno de los planes más exitoso de activación y generación de la vida pública en París Rive Gauche,

basado en una amplia colaboración público-privada y en una gobernanza participativa formalizada con presupuesto destinado.

Plan de Transformación del Barrio de la Mina, Barcelona, España

El Plan de Transformación del Barrio La Mina es una intervención integral iniciada en el año 2000 para revertir los procesos de exclusión social y deterioro urbano en este barrio periférico del área metropolitana de Barcelona. El plan contempla una superficie de 26 hectáreas y se basa en la articulación de tres ejes: renovación física, integración social y dinamización económica. Contempla la relocalización y construcción de viviendas, construcción de nuevos equipamientos, espacios públicos de calidad, y una robusta estrategia de intervención social a través del Plan de Actuación Social (PAS).

Actores involucrados y participación temprana

El proyecto está liderado por un Consorcio de instituciones públicas, integrado por la Generalitat de Catalunya, el Ayuntamiento de Sant Adrià del Besòs, el Ayuntamiento de Barcelona y la Diputación de Barcelona, asociadas para desarrollar la iniciativa en el Barrio de La Mina. Desde su diseño, se promovió la participación comunitaria a través de la Plataforma de Entidades del barrio, que agrupa organizaciones sociales, culturales, religiosas y vecinales. Esta plataforma ha sido un actor clave en la validación del proyecto, priorización de equipamientos y seguimiento de las relocalizaciones.

Es importante destacar que la gobernanza y coordinación de las instituciones que son parte del Consorcio permite una gestión coherente y continua, con capacidad de movilizar recursos financieros de distintos niveles, incluidos fondos europeos. Su estructura administrativa y técnica, con oficinas directamente instaladas en el territorio, garantizó la presencia constante y la cercanía con la comunidad, fortaleciendo así la legitimidad y efectividad de las intervenciones desarrolladas. Dentro de los principales actores involucrados se encuentran:

Tipo de actor	Rol en el proyecto
Instituciones públicas	Ayuntamiento de Sant Adrià de Besòs, la Diputación de Barcelona, la Generalitat de Catalunya y, desde 2001, el Ayuntamiento de Barcelona, junto con financiación de la Unión Europea (programas URBAN II y FSE), todos ellos consorciados para definir, financiar y aprobar el PERI y PAS y coordinar las acciones urbanísticas y sociales.
Instituciones privadas	Estudio de arquitectura Jornet-Llop-Pastor, encargado de redactar el Plan Especial de Reordenación y Mejora del barrio, y Barcelona Regional, responsable de los estudios técnicos (antropológicos, sociales y de edificios) que dieron soporte al instrumento urbanístico.
Comunidad y organizaciones sociales	Plataforma de Entidades Vecinales de La Mina, creada en 1997 como voz vecinal, junto a múltiples asociaciones de mujeres, jóvenes, etnias gitanas y grupos de apoyo, que participaron activamente en mesas sectoriales, talleres de cartografía social y el Consejo de Participación, garantizando la implicación ciudadana en diagnóstico, diseño y

Modelo de gestión social “Plan de Actuación Social (PAS)”

El Plan de Actuación Social (PAS) constituye el núcleo del componente social del Plan de Transformación. Tiene como finalidad no solo acompañar la transformación física del barrio, sino también fomentar procesos de integración, empoderamiento comunitario y dinamización socioeconómica, atendiendo a las condiciones históricas de vulnerabilidad del territorio. Dentro de los principales componentes del modelo se encuentran:

- Ejes de intervención: salud comunitaria, educación y formación, empleo, cultura, igualdad de género y convivencia.
- Equipo técnico social dedicado, dependiente del Consorcio, que coordina programas y alianzas.
- Fondos concursables anuales para entidades vecinales y ONGs con proyectos sociales alineados a los ejes estratégicos.

La implementación del PAS se caracterizó por la creación de instancias permanentes de participación ciudadana, tales como el Consejo de Barrio, plataformas ciudadanas, mesas sectoriales temáticas y el Grupo motor comunitario. Estos espacios facilitaron la participación activa y sostenida de los residentes, permitiendo una incidencia real en las decisiones sobre el desarrollo del barrio. A través de talleres de formación, encuentros interculturales y actividades específicas para grupos como jóvenes, mujeres y población gitana, se buscó no solo incorporar la voz ciudadana, sino también fortalecer el tejido social y los liderazgos locales. Este enfoque contribuyó a construir una comunidad más empoderada y corresponsable, generando redes internas más robustas y capaces de enfrentar desafíos sociales futuros. Es importante señalar que la inversión social ha significado parte importante de los recursos del Plan, aproximadamente 27,7 millones de euros en 10 años, representando una media de gasto anual cercano a los 3 millones de euros.

Para su medición de impacto y seguimiento, el Plan contempla la elaboración de indicadores de impacto diseñados en conjunto con la Plataforma de Entidades, un informe social anual con evaluación de cobertura, participación y cambios percibidos y sesiones de trabajo interinstitucionales y comunitarias para redefinir prioridades y ajustar acciones. A continuación se presenta un esquema síntesis respecto del modelo de gestión social y gobernanza comunitaria.



Fuente: Elaboración propia

Gobernanza comunitaria

El modelo de gobernanza comunitaria se sustenta en un sistema mixto de coordinación entre instituciones y ciudadanía organizada. A través del Consejo de Participación, las entidades vecinales y sociales acceden a información periódica, participan en la planificación operativa y co-diseñan actividades del PAS. Esta estructura garantiza una toma de decisiones más democrática y situada. Además, se desarrollan informes periódicos y espacios de diálogo entre técnicos, autoridades y comunidad, lo que fortalece la legitimidad del proceso.

Instancia comunitaria	Rol en la gobernanza comunitaria
Plataforma de Entidades Vecinales de La Mina	Creada en 1997 y formalizada tras la constitución del Consorcio, actúa como interlocutor único de la comunidad ante las instituciones, canalizando las demandas de nuevos residentes, realojados y asociaciones de inmigrantes, jóvenes y colectivos culturales.
Comisiones sectoriales	El Consorcio constituyó siete comisiones temáticas permanentes (seguridad y cohesión; realojo; asesoramiento y mediación; plan educativo de barrio; red laboral; red de salud mental; mesa de drogas) que se reúnen periódicamente para coordinar técnicos municipales, entidades sociales y representantes vecinales, garantizando una visión transversal de todas las actuaciones
Consejo de Participación del Barrio	Órgano de seguimiento, reúne a la Plataforma de entidades vecinales, asociaciones de vecinos, representantes del Consorcio y comercio local. Este Consejo revisa indicadores de proceso y resultados, propone ajustes al Plan y vela por la transparencia en la toma de decisiones
Convocatoria anual de subvenciones	A través de un fondo de apoyo técnico y económico, el Consorcio financia proyectos impulsados por entidades sin fines de lucro del barrio (talleres de bienvenida, escuelas comunitarias, proyectos interculturales), favoreciendo que los nuevos residentes participen desde el inicio en actividades comunitarias

Claves y aprendizajes del caso

El PTBM de La Mina articuló infraestructura urbana, gobernanza pública e intervención social comunitaria con una estrategia integradora y de largo plazo. La institucionalización del Consorcio permitió la coordinación intergubernamental y la continuidad del Plan. El modelo de gestión comunitaria, anclado en estructuras deliberativas y activación territorial, garantizó la apropiación del proyecto por parte de la comunidad. Finalmente, la planificación y dinamización de los espacios públicos generó un nuevo eje urbano e identitario. Los principales aprendizajes del caso se pueden resumir en:

- La participación debe ser construida a lo largo del proceso: El caso de La Mina muestra la necesidad de invertir tiempo y recursos para generar condiciones reales de participación, especialmente en un contexto con desconfianza hacia lo institucional.
- La gobernanza comunitaria debe contemplar distintas escalas: El caso da cuenta de la necesidad de crear distintas instancias de gobernanza comunitaria según la escala de las iniciativas, dentro de esta es que el caso fue exitoso porque articuló institucionalidad pública y comunidad organizada en condiciones de horizontalidad. El compromiso político de las instituciones fue esencial.
- El espacio público no es neutro, sino que debe ser activado: mediante intervenciones planificadas y simbólicas, el espacio se transformó en un lugar pedagógico para la interculturalidad y la cohesión social.
- La gestión social no es solo un “acompañamiento” post-obra: El PAS fue un componente esencial del Plan y fue planificado desde el inicio del proyecto como un componente central, con recursos, formación, seguimiento y evaluación. Es parte estructural de la regeneración urbana.
- La mirada intercultural y de equidad permite una participación más justa: reconocer las desigualdades internas del barrio permitió diseñar estrategias diferenciadas para distintos grupos.

Proyecto Ciudadela El Porvenir, Bogotá, Colombia.

Ciudadela El Porvenir es un megaproyecto de vivienda social en la localidad de Bosa, liderado por Renobo (ex Metrovivienda). Se trata de una intervención de más de 200 hectáreas con un enfoque de supermanzanas, estructura vial jerarquizada y zonas verdes, orientada a integrar social y espacialmente a antiguos y nuevos residentes. Desde sus primeras etapas, el proyecto ha promovido una planificación participativa con enfoque ambiental y de cohesión social, articulando la gestión técnica con procesos de apropiación ciudadana.

Actores involucrados y participación temprana

En las fases iniciales de formulación del Plan Parcial “Ciudadela El Porvenir”, Renobo implementó un proceso de participación temprana que combinó mecanismos formales y espacios de diálogo directo con la comunidad. Primero, a través de una consulta preliminar, se convocaron reuniones

abiertas en las que los habitantes de Bosa revisaron y aportaron observaciones a los “principios” definidos por el Departamento Administrativo de Planeación, permitiendo ajustar desde el origen aspectos esenciales a nivel urbano, tales como espacios destinados para parques, áreas verdes y vialidad.

Paralelamente, se realizaron talleres de diagnóstico participativo con la Junta de Acción Comunal y líderes barriales, en los cuales se cartografió de manera colaborativa la problemática urbana y social del territorio, sentando las bases para el diseño de supermanzanas y prioridades de inversión. A su vez, los Comités promotores de concertación, sirvieron de instancia técnica y ciudadana para evaluar impactos y consensuar ajustes en el área de reserva ecológica, garantizando que las intervenciones respetaran las vocaciones ambientales y las expectativas de la comunidad local. Además, es importante destacar que Renobo ha promovido una institucionalidad participativa permanente, con mesas temáticas, veedurías ciudadanas registradas y comités mixtos para la validación de decisiones técnicas. Dentro de los principales actores involucrados se encuentran:

Tipo de actor	Rol en el proyecto
Instituciones públicas	Renobo (antes Metrovivienda), como ente promotor y gestor del suelo e infraestructura; la Secretaría Distrital de Planeación, responsable de formular, viabilizar y adoptar el Plan Parcial mediante los Decretos (395/2002 y sus modificaciones) ; la Secretaría Distrital de Ambiente, que valida el Acta de Concertación Ambiental; la Alcaldía Local de Bosa, encargada de convocar cabildos abiertos y mesas de concertación; y la Personería y la Contraloría Distritales, que ejercen veeduría y control social sobre el avance y la transparencia del proyecto.
Instituciones privadas	Empresas constructoras e inmobiliarias a las que Renobo comercializa lotes urbanizados para la edificación de VIS/VIP, así como consultoras especializadas en estudios técnicos, ambientales y sociales que acompañan el diseño y la implementación de la obra.
Comunidad y organizaciones sociales	Juntas de Acción Comunal y líderes barriales, agrupados en Comités Promotores y Veedurías Ciudadanas registradas ante la Personería, que participan activamente en diagnósticos, seguimiento de cronogramas y calidad de obra, y en la co-gestión de espacios públicos a través de cabildos abiertos y talleres de co-diseño .

Modelo de gestión social “Plan de Sostenibilidad Social (PSS)”

El modelo de gestión social es desarrollado por la Oficina de Gestión Social de Renobo, parte del organigrama de funcionamiento de la empresa pública, y se encuentra estructurado en torno al Plan de Sostenibilidad Social. Su objetivo es garantizar que los procesos de desarrollo del Plan, entrega y ocupación de las viviendas se acompañen de acciones sistemáticas para fomentar la cohesión barrial, apropiación del espacio, prevención de conflictos y fortalecimiento organizativo. Dentro de los principales componentes del modelo se encuentran:

- Elaboración de líneas base de indicadores sociales y barriales contruidos de manera participativa para establecer estándares de seguimiento continuo.

- Formación comunitaria en liderazgo, cuidado del entorno, mecanismos de control social y administración de espacios comunes.
- Brigadas verdes, que tienen la figura de redes de mediadores comunitarios y gestores sociales por manzana, con acompañamiento institucional permanente por parte del gobierno local.
- Tableros comunitarios donde se publica información clave del avance físico y social del proyecto, accesibles a toda la población en espacios estratégicos del barrio.

Renobo implementa un modelo robusto de gestión post entrega, con líneas base de indicadores de cohesión, roles asignados a entidades distritales y comunidad, y monitoreo semestral. Las herramientas incluyen plataformas de seguimiento en línea, encuestas de satisfacción y tableros de control comunitarios. La estrategia también contempla capacitaciones en gestión de proyectos, presupuestos participativos y convenios de cogestión con la Junta Administradora Local de Bosa. A continuación se presenta un esquema síntesis del modelo de gestión social y gobernanza comunitaria:



Fuente: Elaboración propia

Gobernanza comunitaria

La gobernanza comunitaria se organiza en distintos niveles y roles. La figura de veedurías ciudadanas tiene un rol importante de fiscalización a nivel distrital; a nivel local se fomenta la participación a través de mesas temáticas de concertación y comités promotores que tienen el rol de implementar acciones comunitarias a nivel barrial. Además, el Comité Estratégico Distrital, una instancia que coordina a distintas instituciones públicas con la comunidad, es una de las principales instancias formales de seguimiento al Plan de Sostenibilidad Social, con indicadores de cohesión y presupuesto anual para mantenimiento. También destacan el fortalecimiento de brigadas verdes y programas de acogida a nuevos residentes como mecanismos de arraigo y corresponsabilidad territorial.

Instancia comunitaria	Rol en la gobernanza comunitaria
Comité Estratégico Distrital de Gobernanza del Espacio Público	Liderado por las Secretarías de Hábitat, Planeación y Gobierno, se reúne semestralmente con Renobo y representantes comunitarios. Su objetivo es dar seguimiento al Plan de Sostenibilidad Social, que fija indicadores de cohesión (número de organizaciones activas, eventos comunitarios realizados) y determina recursos anuales para mantenimiento de parques y equipamientos
Veedurías Ciudadanas Registradas	Inscritas ante la Personería Distrital, tienen la facultad de solicitar informes de avance, calidad de obra y cumplimiento de cesiones gratuitas. Funcionan como órgano de control social durante toda la vida del proyecto y garantizan que las decisiones respondan tanto a los residentes originales como a los nuevos residentes.
Mesas Temáticas de Concertación	Convocadas periódicamente por la Alcaldía Local de Bosa, reúnen a representantes de las Juntas de Acción Comunal, líderes de mujeres y jóvenes, y funcionarios de Renobo y la Secretaría Distrital de Planeación. En estas mesas se revisan avances, se actualizan cronogramas y se definen prioridades de gestión del espacio público
Comités Promotores Mixtos	Integrados por vecinos (incluyendo nuevos residentes), funcionarios de Renobo y técnicos del Distrito, validan desde el diseño de equipamientos hasta los presupuestos de mantenimiento. Estos comités generan actas de compromiso que guían las acciones de gestión y permiten incorporar las visiones de quienes llegan tras la entrega de las viviendas
Brigadas Verdes y Programas de Bienvenida	Tras la entrega de las primeras viviendas de interés público, se conformaron “Brigadas Verdes” de vecinos voluntarios (tanto antiguos como nuevos) para el cuidado de áreas verdes, capacitadas trimestralmente en temáticas urbanas y gestión de proyectos. Paralelamente, la “Ruta Renobo”, un programa itinerante de inducción, acompaña a las nuevas familias en sus primeros meses, informándoles sobre canales de participación, servicios comunitarios y actividades de integración

Claves y aprendizajes del caso

Del Caso Ciudadela El Porvenir, es interesante destacar que su modelo de gestión comunitaria se encuentra vinculado a una estructura de gobernanza escalonada con múltiples espacios para el involucramiento ciudadano: veedurías ciudadanas, mesas locales y el Comité Estratégico. En ese contexto es que, los propios líderes comunitarios participan en los comités de evaluación, mientras que las juntas de acción comunal gestionan parte de los fondos de operación y mantenimiento con convenios de co-gestión. Los principales aprendizajes del caso son:

- 1) Gobernanza compartida para generar confianza: Al establecer comités mixtos con roles definidos (vecinos, desarrollador y autoridades) y destinar un fondo específico para mantenimiento, se crea un vínculo de corresponsabilidad, la comunidad ve sus aportes traducidos en acciones concretas y, a su vez, asume el cuidado de su propio entorno.
- 2) Activación continua más allá de la inauguración: Más allá de un solo hito de inauguración, la Ciudadela El Porvenir muestra que la activación de espacios públicos requiere un ciclo de vida social de actividades (ferias, brigadas, talleres) y canales de participación (tablero en

línea, veedurías). Estos mecanismos aseguran que el proyecto siga vivo y se adapte a medida que llegan nuevos residentes y cambian las necesidades.

- 3) Recursos y capacitación para la sostenibilidad social: Blindar anualmente un porcentaje del presupuesto para mantenimiento y ofrecer capacitaciones periódicas a líderes locales (aspectos urbanos, gestión de proyectos, cuidado de áreas verdes) ha demostrado ser esencial para que la comunidad gestione y preserve sus espacios de manera autónoma.

Proyecto Messestadt-Riem, Múnich, Alemania.

El proyecto Messestadt Riem localizado en la ciudad de Munich es un desarrollo urbano que inició en el año 1992 sobre el antiguo aeropuerto de Múnich, que abarca más de 556 hectáreas. La intervención contempló la construcción de 7.500 viviendas (con un 30% destinadas a vivienda social), 87 hectáreas de espacios verdes, un gran parque central, equipamientos públicos, un centro comercial y accesibilidad a transporte público. El proyecto se encuentra inspirado en un modelo de ciudad compacta, ecológica y socialmente equilibrada a través de un componente relevante de gestión comunitaria, con fuerte énfasis en la sostenibilidad y calidad de vida urbana.

Actores involucrados y participación temprana

El proyecto es liderado por MRG, una empresa pública dependiente del municipio de Múnich, en alianza con cooperativas de vivienda, instituciones educativas, organizaciones comunitarias y empresas privadas. Desde las primeras fases del proyecto se impulsó una participación anticipada de la ciudadanía mediante foros abiertos, ferias expositivas, concursos de ideas y reuniones vecinales que definieron los principios del desarrollo urbano del Plan. En ese contexto es que desde una etapa temprana se aplicó el principio de participación anticipada contemplado en la legislación alemana (“Frühzeitige Öffentlichkeitsbeteiligung”), que obliga a consultar a la ciudadanía y al involucramiento de las distintas instituciones del Estado en fases iniciales. Los principales actores involucrados en el Plan son:

Tipo de actor	Rol en el proyecto
Instituciones públicas	Los principales actores públicos incluyen la Münchner Raumentwicklungsgesellschaft (MRG), creada en 1994 para coordinar la ejecución integral del proyecto; la Landeshauptstadt München, responsable de la aprobación urbanística y la integración con la infraestructura municipal; y las Stadtwerke München (SWM), que desde 2004 suministran calefacción a residentes y al recinto ferial.
Instituciones privadas	Entre las instituciones privadas destacan la Messe München GmbH, operadora del nuevo recinto ferial en Riem, y diversos inversores privados y cooperativas de vivienda (por ej, Wogeno o FrauenWohnen), encargados de desarrollar vivienda social bajo el modelo “Münchner Mischung”.

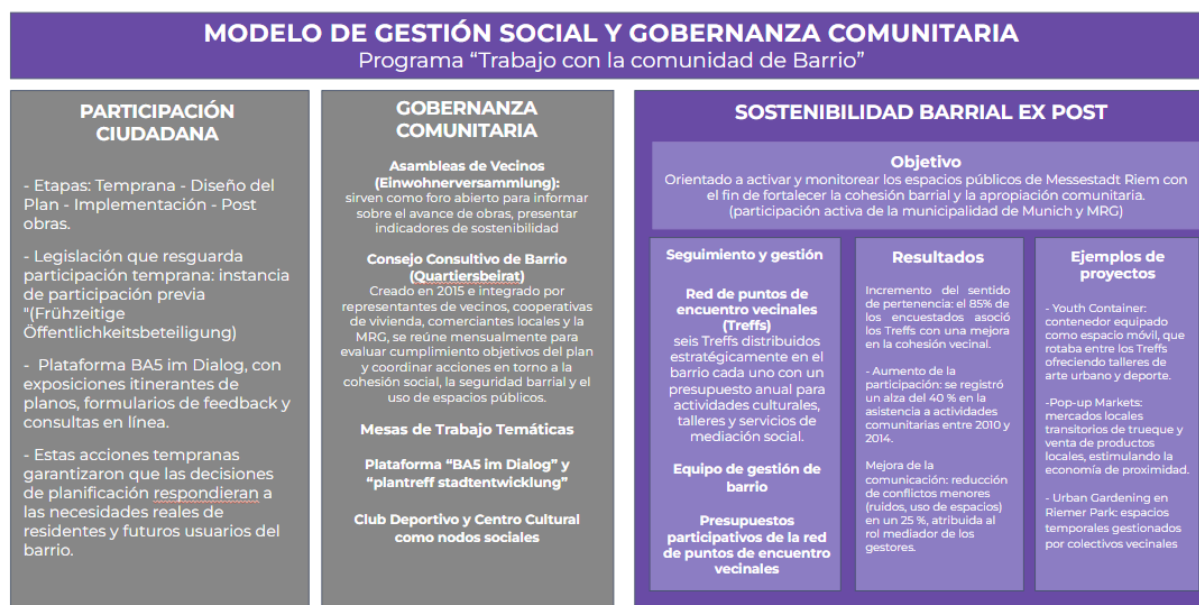
Comunidad y organizacione sociales	Finalmente, la comunidad y organizaciones sociales se agrupan en asociaciones de vecinos y plataformas como “BA5 im Dialog” o Comités de desarrollo urbano, que participan activamente en talleres, concursos urbanos y diálogos de confianza para aportar insumos al diseño de cada fase del barrio.
------------------------------------	---

Modelo de gestión social “Trabajo con la comunidad de Barrio”

El modelo de gestión social de Messestadt Riem se orienta a asegurar la inclusión, convivencia y participación activa de los residentes bajo la lógica de vida barrial, tanto en fases de llegada de las familias como en la convivencia diaria en el barrio. Para su funcionamiento, un elemento clave es que el municipio de Múnich garantiza un fondo público anual para proyectos sociales gestionados en parte por organizaciones locales. Dentro de los principales componentes del plan se encuentran:

- Centros comunitarios “Treffs” donde operan gestores sociales, actividades vecinales, asesorías, y espacios para comités y asociaciones.
- Programas sociales anuales, planificados por el gobierno local en conjunto con la comunidad.
- Red de “gestores barriales móviles” que trabajan en terreno, detectan conflictos, articulan actores y movilizan recursos.
- Proyectos especiales como agricultura urbana, trueques, ferias culturales y talleres intergeneracionales.

En cuanto a los mecanismos de seguimiento, se destaca que dentro del Plan existen procedimientos de evaluación social participativa por parte de la comunidad a los distintos proyectos ejecutados. Lo anterior permite que a través de informes públicos y reportes de los gestores sociales a cargo de los Treffs y reuniones regulares con el Consejo de Distrito puedan hacer un seguimiento a los indicadores de cohesión, participación y uso del espacio co-diseñados con las asociaciones. A continuación se presenta un esquema síntesis del programa “Trabajo con la comunidad de Barrio”



Fuente: Elaboración propia

Gobernanza comunitaria

En cuanto a la gobernanza comunitaria, el proyecto Messestadt Riem cuenta con una red de centros comunitarios llamados "Treffe", donde operan gestores sociales que articulan servicios, mediación, actividades y participación. Además, existe un Consejo de distrito que actúa como interlocutor entre la comunidad y las instituciones involucradas en el desarrollo del Plan. Otro elemento relevante es la participación activa del gobierno local, dado que cofinancia actividades barriales y promueve alianzas público-comunitarias para dinamizar el barrio, generar confianza y prevenir conflictos futuros entre residentes. Además, se gestionan presupuestos participativos locales con informes de avance y rendición de cuentas. Para el funcionamiento de los Treffe, el gobierno local de Munich financia la contratación de personal social y administrativo y los recursos para la ejecución de las actividades provienen de financiamiento privado.

Instancia creada	Rol en la gobernanza comunitaria
Asambleas de Vecinos (Einwohnerversammlung)	Convocadas semestralmente por el Ayuntamiento desde 2013, sirven como foro abierto para informar sobre el avance de obras, presentar indicadores de sostenibilidad (calidad del aire, consumo energético, gestión de aguas) y someter a consulta propuestas de mejora en vialidad y equipamientos .
Consejo Consultivo de Barrio (Quartiersbeirat)	Creado en 2015 e integrado por representantes de asociaciones de vecinos, cooperativas de vivienda, comerciantes locales y la MRG, se reúne mensualmente para evaluar el cumplimiento de los objetivos del plan y coordinar acciones en torno a la cohesión social, la seguridad barrial y el uso de espacios públicos.
Mesas de Trabajo Temáticas	Espacios de diálogo focalizados en áreas clave (movilidad, parques y espacios verdes, infraestructura educativa y deportiva), donde técnicos municipales, Stadtwerke München y usuarios discuten soluciones puntuales—por ejemplo, ajustes en las rutas de autobús o nuevas zonas de juegos infantiles—y supervisan pequeños proyectos

	piloto antes de su implementación masiva.
Plataforma “BA5 im Dialog” y “plantreff stadtentwicklung”	híbridos virtuales/presenciales que, mediante exposiciones itinerantes del plan, formularios en línea y presentaciones en el Bildungscampus, permiten a los recientes ocupantes aportar feedback directo sobre viviendas, equipamientos y proyectos de energía renovable.
Club Deportivo y Centro Cultural como nodos sociales	Entidades como el SC Arcadia Messestadt München e.V. (deporte comunitario) y las actividades del Bildungscampus (talleres, festivales, foros ciudadanos) juegan un rol activo en la integración de nuevos residentes, generando redes informales de apoyo y fortaleciendo la identidad colectiva del barrio.

Claves y aprendizajes del caso

Dentro de las principales claves del modelo de gestión comunitario del caso Messetadt Riem se encuentra la figura de los Treffs, que son el vínculo institucional entre la comunidad y el municipio, además del Consejo de barrio que participa en la toma de decisiones y priorización de fondos. Por otro lado también se destaca que las asociaciones de residentes administran proyectos con autonomía bajo la figura de convenios de colaboración. Los principales aprendizajes del caso son:

- Cooperación público–privada para la sostenibilidad social: La alianza entre el Ayuntamiento de Múnich, la MRG y los operadores privados (vivienda y servicios) cimentó los recursos técnicos y financieros necesarios para sostener un plan de largo plazo. El Departamento de Asuntos Sociales de la Ciudad de Múnich y las empresas desarrolladoras comparten el financiamiento de las iniciativas sociales, aproximadamente un 25% proviene de fondos públicos y un 75% privado. Esta alianza asegura recursos estables para la gestión social continua.
- Visión integrada multinivel y flexibilidad del Plan: A lo largo de las distintas fases, la capacidad de ajustar el diseño (vialidad, redistribución de áreas verdes) en respuesta a la participación ciudadana destacó la importancia de contar con procesos de gobernanza lo suficientemente flexibles para incorporar aprendizajes intermedios y nuevas demandas.
- Participación genuina como motor de apropiación: Las distintas instancias y mecanismos de participación dan cuenta que no basta con informar, es crucial diseñar espacios deliberativos donde la comunidad aporte propuestas concretas. Este grado de involucramiento temprano y continuo no solo mejoró la calidad de los diseños, sino que construyó un sentido de pertenencia, redujo las fricciones y facilitó la gestión post-obra.
- Gestión social ex post como elemento de sostenibilidad: El caso evidenció que el trabajo con la comunidad, después de la inauguración de las obras, es tan relevante como las fases de construcción. Invertir en mediación social, actividades culturales y proyectos piloto (urban gardening, Youth Container) fortalece la cohesión barrial, mejora la seguridad percibida y mantiene activo el uso de espacios públicos, evitando el deterioro de áreas recién consturidas.

Manzana del Cuidado Puente Aranda, Bogotá, Colombia.

La Manzana del Cuidado en la localidad de Puente Aranda forma parte del Sistema Distrital de Cuidado de Bogotá. Se trata de una intervención de 1,18 hectáreas orientada a redistribuir las labores de cuidado no remunerado mediante la provisión de servicios públicos integrados, gratuitos y de proximidad. Su objetivo es mejorar la calidad de vida de mujeres cuidadoras y personas dependientes, mediante un modelo de cercanía que combina infraestructura, servicios, articulación institucional y gobernanza comunitaria.

Actores involucrados y participación temprana

La manzana fue impulsada por la Secretaría de la Mujer y la Alcaldía Local, en articulación con 13 entidades distritales, universidades, fundaciones y organizaciones de mujeres. A través de cartografías sociales, cabildos abiertos y encuentros comunitarios, se identificaron necesidades prioritarias, se co-diseñaron servicios y se territorializó la política pública de cuidado de Bogotá. Las redes de cuidadoras del barrio han sido fundamentales en el diagnóstico y la implementación del proyecto. Además, es importante destacar que los resultados de los procesos de participación fueron incorporados al diseño, priorizando accesibilidad y seguridad. Dentro de los principales actores involucrados se encuentran:

Tipo de actor	Rol en el proyecto
Instituciones públicas	Lidera la Comisión Intersectorial de Cuidado (Secretarías Distritales de la Mujer, Planeación, Integración Social, entre otras) que define políticas, asigna recursos y supervisa el funcionamiento; la Secretaría Distrital de Integración Social, que administra el CDC José Antonio Galán; la Alcaldía Local de Puente Aranda, encargada de convocar cabildos abiertos y mesas temáticas; y la Personería Distrital, que ejerce veeduría ciudadana sobre el cumplimiento de estándares.
Instituciones privadas	Organizaciones de la economía social y ONG que co-gestionan servicios (incluyendo la operación de los “Buses del Cuidado”), así como consultoras de arquitectura e ingeniería encargadas de la adecuación de los espacios.
Comunidad y organizaciones sociales	las redes de cuidadoras locales, coordinadas por la líder territorial, canalizan demandas y co-diseñan la oferta de servicios; y las Juntas de Acción Comunal y consejos consultivos (infancia, discapacidad, diversidad sexual, comunidades étnicas) aportan sus perspectivas en las mesas de participación, asegurando que el proyecto responda a las necesidades reales del barrio.

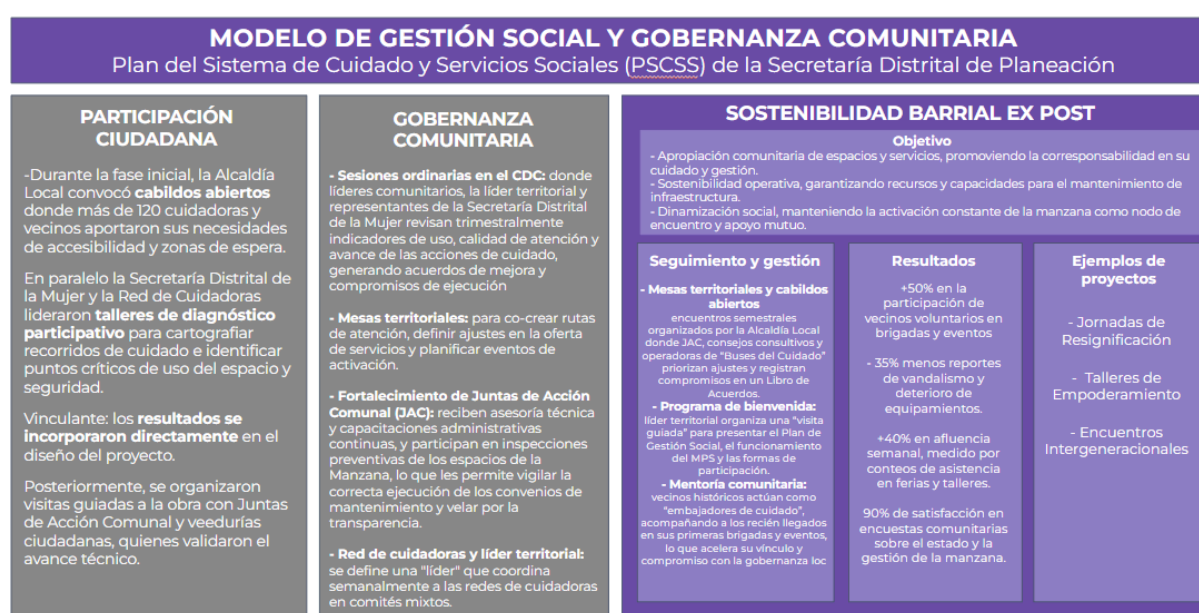
Modelo de gestión social “Plan del Sistema de Cuidado y Servicios Sociales (PSCSS)”

El modelo de gestión social, a través del Plan del Sistema de Cuidado y Servicios Sociales, de la Manzana del Cuidado busca redistribuir el trabajo de cuidado no remunerado, mediante un sistema que articula servicios, infraestructura y participación comunitaria con enfoque de género e

interseccionalidad. Está inserto en el Sistema Distrital de Cuidado de Bogotá. En cuanto a los principales componentes del modelo se encuentran:

- Oferta simultánea para cuidadoras y personas dependientes (espacios pedagógicos, salud, formación, recreación).
- Mentorías comunitarias: mujeres del territorio que lideran redes de participación y derivación.
- Servicios móviles: buses del cuidado que amplían la cobertura territorial.
- Infraestructura física especializada (espacios de descanso, lactancia, terapia y formación).

El Plan incluye servicios móviles (buses de recorrido), capacitaciones, apoyo psicológico, actividades recreativas e intergeneracionales, formación laboral y espacios comunitarios. Las cuidadoras acceden a una oferta integral mientras las personas bajo su cuidado reciben acompañamiento. Para evaluar la efectividad del Plan es que el modelo contempla mecanismos de monitoreo mediante encuestas de satisfacción, uso y percepciones, registros administrativos y evaluación participativa. La sostenibilidad se garantiza con presupuesto público anual y convenios con universidades. A continuación se presenta un esquema síntesis del modelo de gestión comunitaria:



Fuente: Elaboración propia

Gobernanza comunitaria

El modelo de gobernanza comunitaria se estructura en torno a las mesas de cuidado territoriales, las juntas de acción comunal y la figura de la líder territorial. Estas lideresas canalizan demandas, articulan actores y promueven la participación continua además de coordinar a la red de cuidadoras. La gobernanza funciona mediante mesas territoriales, veedurías ciudadanas y el rol de la líder territorial. Se establecen libros de compromisos, mentorías comunitarias y sesiones ordinarias de

seguimiento con las instituciones gestoras. La comunidad participa en la planificación, operación y fiscalización del Plan y las actividades asociadas.

Instancia creada	Rol en la gobernanza comunitaria
Unidad Técnica de Apoyo de la Comisión Intersectorial	Sesiones ordinarias en el CDC, donde líderes comunitarios, la líder territorial y representantes de la Secretaría Distrital de la Mujer revisan trimestralmente indicadores de uso, calidad de atención y avance de las acciones de cuidado, generando acuerdos de mejora y compromisos de ejecución
Mesas territoriales y cabildos semestrales	Convocados por la Alcaldía Local de Puente Aranda en el CDC José Antonio Galán, reúnen a Juntas de Acción Comunal, consejos poblacionales (infancia, discapacidad, género) y operadoras de los “Buses del Cuidado” para co-crear rutas de atención, definir ajustes en la oferta de servicios y planificar eventos de activación, asegurando la participación tanto de residentes históricos como de quienes llegan tras la inauguración.
Juntas de Acción Comunal (JAC)	Las Juntas de Acción comunal (JAC) de Puente Aranda reciben asesoría técnica y capacitaciones administrativas continuas, y participan en inspecciones preventivas de los espacios de la Manzana, lo que les permite vigilar la correcta ejecución de los convenios de mantenimiento y velar por la transparencia.
Red de cuidadoras y líder territorial	Entre las mujeres cuidadora se define una "líder" que coordina semanalmente a las redes de cuidadoras en comités mixtos con entidades públicas y ONG aliadas, facilitando la incorporación de nuevas familias a través de jornadas de “bienvenida” y visitas guiadas, de modo que los recién llegados se vinculen de inmediato a las actividades de cuidado, formación y apropiación de los espacios públicos.

Claves y aprendizajes del caso

La Manzana del Cuidado Puente Aranda ha construido un modelo de gobernanza participativa que no solo supervisa la operación técnica del Centro de Cuidado (CDC), sino que promueve la creación continua de redes de apoyo, consolida capacidades locales y garantiza que cada nuevo residente encuentre canal directo para integrarse y aportar al tejido social del barrio. Además, si bien no incorpora el componente de vivienda de interés público, si constituye un proyecto de regeneración urbana y social a través de la construcción de una infraestructura comunitaria de cuidado con un componente relevante de acompañamiento, activación comunitaria y formación de liderazgos que buscan generar un sentido de pertenencia entre la red de cuidadoras del entorno próximo a la infraestructura. Dentro de los principales aprendizajes del caso se encuentran:

- Coordinación interinstitucional robusta: El trabajo articulado entre la Secretaría de la Mujer, Planeación, Integración Social, la Alcaldía Local y la Comisión Intersectorial garantizó recursos técnicos y financieros alineados con el enfoque de cuidado. Esta gobernanza multiescalar aseguró que cada institución respondiera a compromisos claros, facilitando decisiones ágiles y transparentes.
- Activación de redes para la cohesión barrial: Más allá de la entrega de la obra, se ha generado un proceso de incorporación de nuevas familias que llegan a residir al entorno directo de la manzana del cuidado, a través de jornadas de “bienvenida” y visitas guiadas, lideradas por la

misma comunidad, de modo que los nuevos residentes se vinculen de inmediato a las actividades de cuidado, formación y apropiación de los espacios públicos.

- Desarrollo económico local de la mano del proyecto urbano: El equipamiento comunitario de cuidado es parte importante del proyecto, sin embargo esta infraestructura está acompañada de una agenda de programas sociales para garantizar que las mujeres cuidadoras puedan tener oportunidades de empleo y conocimientos para emprender. A través de capacitaciones y talleres, las cuidadoras pueden ser parte de una ruta de emprendimiento y formalización para que puedan en el mediano plazo constituir pequeñas empresas locales.

4. Resultados análisis crítico de Planes Urbano Habitacionales (PUH)

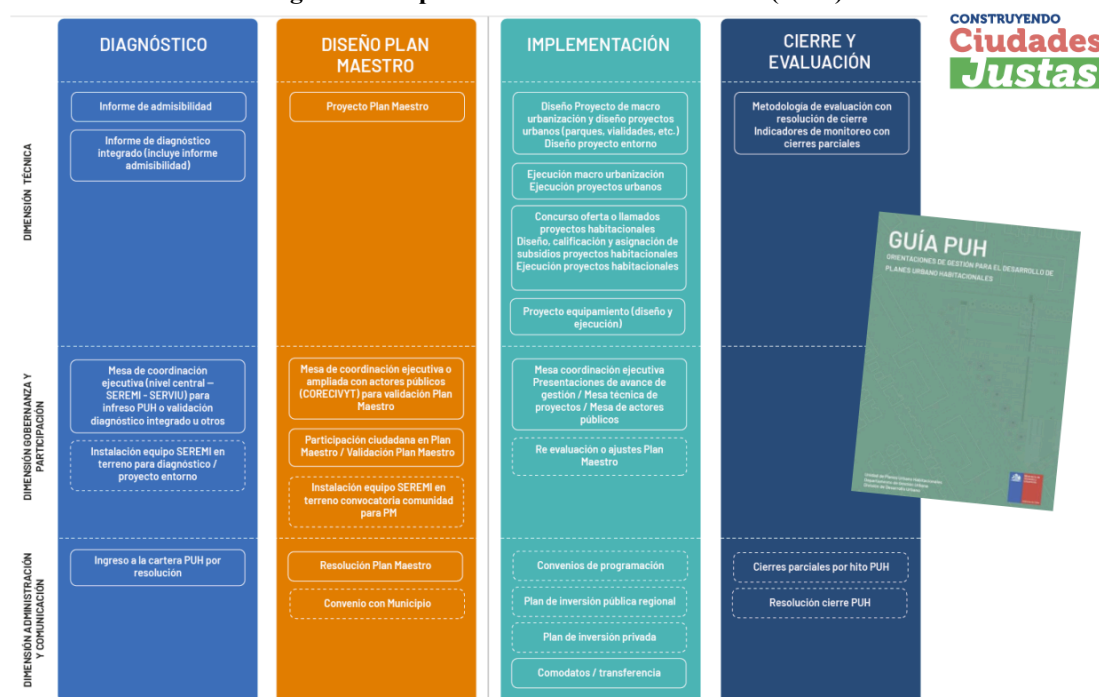
4.1 Contexto: Planes Urbano Habitacionales

Los Planes Urbano Habitacionales nacen, desde el año 2014, como una línea de acción que devuelve el rol planificador del Estado a través de la planificación y desarrollo de terrenos públicos con una superficie superior a 5 hectáreas, considerando lineamientos de integración social, equidad urbana y sostenibilidad, con el fin de abordar el déficit habitacional de vivienda de interés público y entregar una mejor calidad de vida a las familias.

En este marco, los PUH se conciben como una herramienta para orientar el desarrollo urbano de grandes terrenos públicos, integrando viviendas, equipamientos, áreas verdes y servicios, con foco en la integración social. No obstante, si bien estos instrumentos incluyen participación ciudadana en sus fases iniciales, principalmente durante el diagnóstico y el diseño del Plan Maestro, existen importantes vacíos respecto a la gestión social posterior a la entrega de viviendas. Diversos estudios sostienen que una planificación integral debe incorporar mecanismos permanentes que fortalezcan el tejido comunitario y aseguren la apropiación efectiva del espacio público.

El ciclo de vida de los PUH (ver figura 4), desde el diagnóstico hasta el cierre y evaluación, implica procesos de largo plazo, los cuales van desde la identificación de suelos disponibles, la gestión de éstos desde lo normativo hasta lo social pasando por las etapas de diagnóstico socio urbano a nivel territorial, la elaboración de una imagen objetivo y la definición de un Plan Maestro, los procesos de participación ciudadana acotados a cada etapa, el vínculo con otros sectores, la ejecución de las obras de macro urbanización respectiva, y la ejecución de las licitaciones, concursos oferta y gestiones de los distintos proyectos tanto urbanos como habitacionales.

Figura 4: Etapas Plan Urbano Habitacional (PUH)



Fuente: MINVU, 2024

A la fecha, existen más de 52 PUH en desarrollo en las 16 regiones del país, lo que implica más de 3.000 hectáreas que se encuentran en desarrollo y en donde se proyecta la construcción de 123.000 viviendas de interés público, principalmente asociadas con los programas Fondo Solidario de Elección de Vivienda conocido como DS.49 y el Programa de Integración social y Territorial conocido como DS.19. Además, desde el año 2023, a través del Plan Ciudades Justas, una iniciativa ministerial que busca recuperar el rol público del Estado en la creación de valor en las ciudades, a través de una serie de medidas de planificación, gestión e inversión urbana para el período 2023-202, se ha fortalecido la gestión en 8 PUH, siendo estos parte de la cartera de proyectos Ciudades Justas, promoviendo la integración de equipamientos comunitarios, parques urbanos y servicios públicos a los proyectos de vivienda, junto con la agilización de los que ya están planificados con el objetivo de promover la vida en comunidad y una conexión de las viviendas con la ciudad.

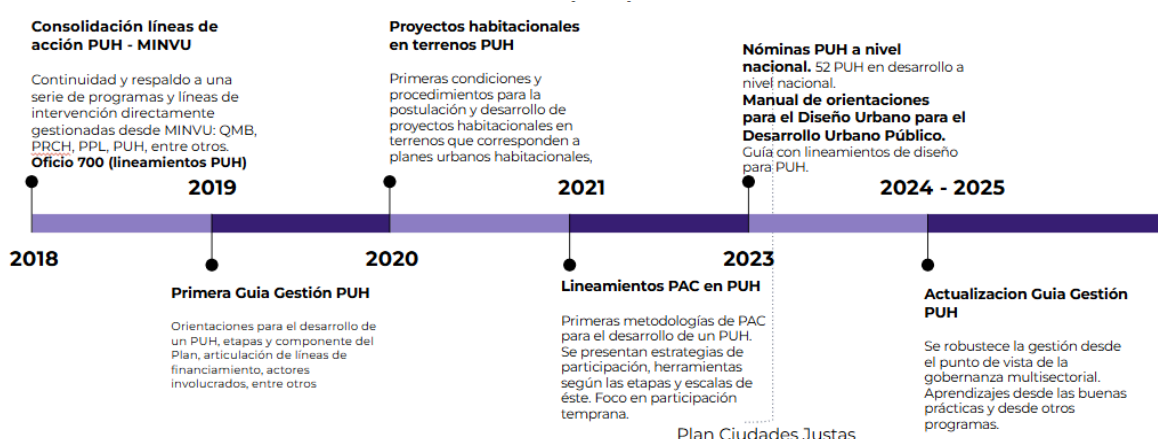
4.2 Análisis de documentos de formulación y metodología PUH

La revisión documental de los Planes Urbano Habitacionales (PUH) evidencia que estos constituyen una estrategia integral del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), destinada a combinar provisión de vivienda, planificación urbana, participación ciudadana y gobernanza intersectorial. Los documentos analizados destacan que la sostenibilidad de los PUH se apoya en tres ejes principales: la institucionalización y gobernanza multinivel, la participación incidente en todas las fases y la generación de espacios públicos de calidad como soporte para la cohesión social y la activación barrial. Sin embargo, el análisis revela que, en la práctica, la priorización de las obras físicas

predomina por sobre el fortalecimiento comunitario y la gestión social, lo que representa una tensión central en su implementación

Desde una perspectiva histórica, se observa, en la figura 5, una evolución progresiva en los lineamientos normativos y metodológicos para la implementación de los PUH. En 2018 se consolidaron las primeras líneas de acción a través del Oficio 700, que entregó los lineamientos básicos para los PUH. En 2019 surgió la primera Guía de Gestión, que definió las etapas del plan, las fuentes de financiamiento y los actores involucrados. Posteriormente, en 2020 se establecieron las condiciones para proyectos habitacionales en terrenos PUH, y en 2021 se emitieron los primeros lineamientos para promover la participación ciudadana, con énfasis en su carácter temprano. El período 2023–2025 marcó una ampliación significativa con la publicación de nóminas de PUH a nivel nacional, la elaboración del Manual de Diseño Urbano y la actualización de la Guía de Gestión, que incorpora aprendizajes en gobernanza multisectorial. Este recorrido evidencia un fortalecimiento paulatino de las herramientas de planificación y diseño, pero también muestra que los avances han sido más robustos en el plano físico que en el social.

Figura 5: Revisión documental Planes Urbano Habitacionales (PUH)



Fuente: Elaboración propia

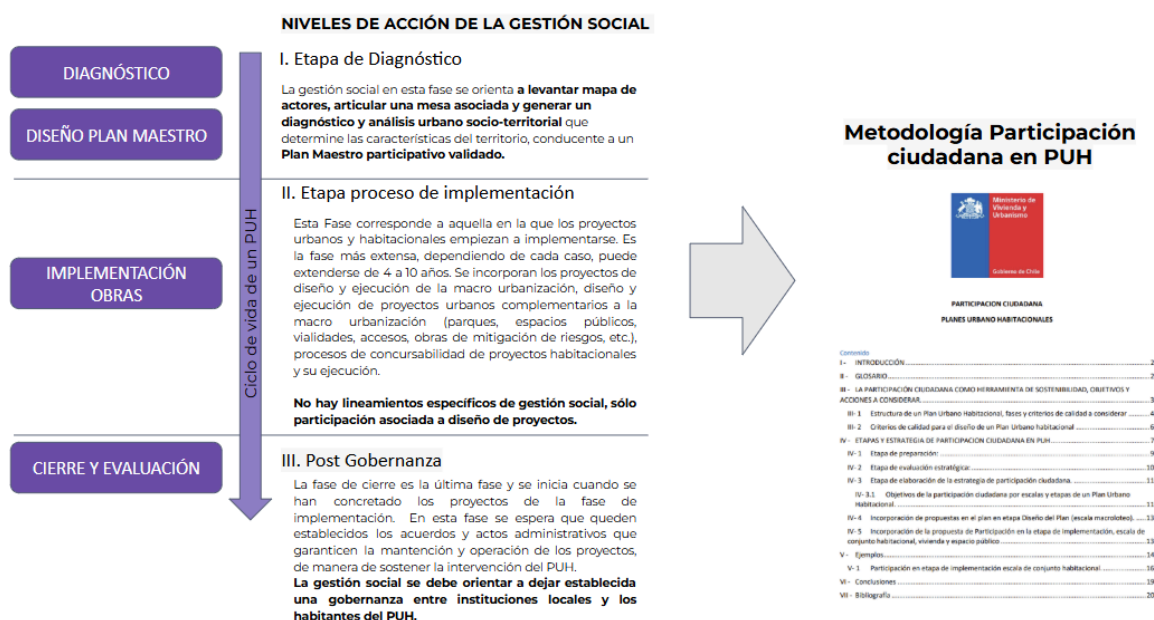
El procedimiento de los PUH se estructura en cuatro fases (ver figura 6). La primeras fases, de Diagnóstico y Diseño del Plan Maestro, consisten en levantamiento de las condiciones normativas y técnicas, la recopilación de información territorial, características del terreno, y la evaluación de la demanda y déficit tanto de vivienda como de servicios y equipamientos para posteriormente definir el Plan Maestro, que se entiende como una herramienta de intervención territorial, a largo plazo, que provee la cartera de proyectos que guiarán su desarrollo para lograr su materialización. En estas fases los lineamientos de gestión social se orientan a levantar mapa de actores, articular una mesa de coordinación asociada con actores públicos y privados y generar un diagnóstico y análisis urbano

socio-territorial que determine las características del territorio, conducente a un Plan Maestro participativo validado.

Posteriormente, la implementación del PUH se desarrolla en la tercera fase, donde se ejecutan las obras de macrourbанизación, áreas verdes, espacios públicos y proyectos habitacionales, junto con gestión de equipamientos urbanos. Esta etapa es la más extensa, dependiendo de cada caso, puede extenderse de 4 a 10 años. Se incorporan los proyectos de diseño y ejecución de la macro urbanización, diseño y ejecución de proyectos urbanos complementarios a la macro urbanización (parques, espacios públicos, vialidades, accesos, obras de mitigación de riesgos, etc.), procesos de concursabilidad de proyectos habitacionales y su ejecución. No hay lineamientos específicos de gestión social, sólo participación asociada a diseño de proyectos.

La fase de cierre es la última fase y se inicia cuando se han concretado los proyectos de la fase de implementación. En esta fase se espera que queden establecidos los acuerdos y actos administrativos que garanticen la mantención y operación de los proyectos, de manera de sostener la intervención del PUH. Sin embargo, si bien se establece que la gestión social se debe orientar a dejar establecida una gobernanza entre instituciones locales y los habitantes del PUH, no se identifican acciones ni recomendaciones metodológicas concretas para medir resultados ni asegurar la sostenibilidad comunitaria a nivel barrial.

Figura 6: Revisión documental Planes Urbano Habitacionales (PUH)



Fuente: MINVU, 2025

En síntesis, la revisión permite identificar nudos críticos en la conceptualización y práctica de los PUH en materia de gestión social. Entre ellos destacan un débil sustento normativo de la línea de acción, la orientación predominante hacia inversiones urbanas y habitacionales, y una participación ciudadana funcional al diseño del proyecto, pero con escasa continuidad durante la ejecución y el cierre. Asimismo, se reconoce la necesidad de adecuar las metodologías a las diversas escalas y tipologías de PUH, ya sea en macroloteo, regeneración de tejidos sociales existentes, remodelación de áreas consolidadas o extensión de nuevos barrios, para responder a sus distintos desafíos socio-territoriales. Todo esto confirma que, aunque los PUH han avanzado en la planificación física y en la articulación de actores, aún persiste un déficit en la manera en que se aborda la gestión social que asegure la cohesión barrial y la sostenibilidad a largo plazo.

Principales hallazgos en materia de cohesión social

En el ámbito de los objetivos vinculados a la cohesión social dentro de los Planes Urbanos Habitacionales (PUH), el análisis documental revela una cierta convergencia conceptual entre los documentos con énfasis distintos. Los documentos analizados reconocen la cohesión social como un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad de estos proyectos. Tal y como se muestra en la tabla 3, la Guía metodológica de participación para PUH (2021) asocia la cohesión social con el fortalecimiento del capital social y la identidad local, promoviendo procesos de involucramiento ciudadano desde etapas tempranas. Por su parte, el Manual de Diseño (2023) aborda este concepto desde una perspectiva física, proponiendo barrios integrados, diversos, accesibles y con sentido de pertenencia mediante estándares de diseño urbano orientados a fomentar la convivencia cotidiana. Asimismo, la Actualización de la Guía de Gestión para PUH (2025) avanza aún más y plantea la cohesión social como un objetivo explícito y estratégico del programa, articulando con procesos como el diagnóstico integral, la creación de una imagen objetivo y el desarrollo del Plan Maestro, además de incluir soportes físicos como equipamientos y espacios de encuentro. Aunque consistentemente declarativo en sus principios y fines, el marco analizado evidencia que los documentos priorizan el "qué" (principios y objetivos) sobre el "cómo" (metodológicas, recursos, indicadores, entre otros) para dar una bajada concreta a los objetivos planteados.

Tabla 3: Desarrollo conceptual cohesión social en documentos metodológicos PUH

Documento	Objetivos vinculados	Acciones propuestas	Coherencia objetivos–acciones
Ordenanza Participación Ciudadana en PUH (2021)	- Contribuir a la sostenibilidad de los PUH a través de la participación ciudadana, fortaleciendo la identidad local y el capital social de las comunidades. - Potenciar redes comunitarias para que los futuros residentes sean autónomos en la resolución de problemas urbanos a lo largo del tiempo.	- Establecer estrategias participativas desde la etapa de diagnóstico, con talleres, encuestas, mapeos colectivos, marchas exploratorias y plataformas digitales de información. - Aplicar criterios de calidad que integren requerimientos no residenciales en el diseño del Plan Maestro y en la implementación de conjuntos habitacionales.	- Alta coherencia en la fase de planificación: las herramientas propuestas permiten levantar expectativas y necesidades de las comunidades e incorporarlas en la imagen objetivo del PUH. Sin embargo, se trata de una cohesión “incipiente” porque se limita al diagnóstico y diseño del PM. - Coherencia parcial en la fase de

		- Incorporar las propuestas ciudadanas viables en el diseño del Plan y comunicar cómo se integran. - Se proponen metodologías específicas para cada objetivo.	implementación: el documento no precisa indicadores ni mecanismos de acompañamiento que aseguren la permanencia de las redes sociales y la convivencia una vez habitados los conjuntos.
Manual Orientaciones Diseño Urbano PUH (2023)	- Promover barrios integrados, diversos y con identidad que fortalezcan la calidad de vida urbana y el sentido de pertenencia. - Garantizar que los proyectos de desarrollo urbano público reconozcan la historia, cultura y dinámicas comunitarias del territorio. - Favorecer interacciones cotidianas seguras y accesibles que potencien el capital social.	- Incorporar un diagnóstico socioterritorial que identifique atributos identitarios, composición demográfica, redes comunitarias y usos actuales del suelo. - Fomentar mezcla de usos y diversidad tipológica de vivienda, así como espacios comunes en edificios y conjuntos. - Integrar principios de accesibilidad universal y seguridad urbana (iluminación, visibilidad) que favorezcan el encuentro y la permanencia.	- Alta coherencia en la planificación y diseño urbano: las acciones de diagnóstico e integración de diversidad habitacional se alinean con los objetivos de cohesión, generando condiciones físicas propicias para la vida en comunidad. - Coherencia limitada en la fase de implementación y consolidación de la vida de barrio: el manual no establece instrumentos de acompañamiento social ni indicadores de seguimiento de la cohesión una vez construidos los proyectos.
Guía Manual Orientaciones de Gestión PUH (2025)	- Asegurar que el PUH genere integración social y sentido de pertenencia, promoviendo barrios diversos, inclusivos y con identidad. - Promover la cohesión social a través de espacios de encuentro, servicios y equipamientos que favorezcan la convivencia barrial.	- Instruye realizar un diagnóstico territorial integral, que considere variables sociales, culturales y de identidad local, así como caracterización de actores y organizaciones existentes. - Exige que el Plan Maestro incluya una imagen objetivo con diversidad de usos y tipologías, más un proyecto de entorno que actúe como “obra de confianza” para activar tempranamente la vida comunitaria. - Define instancias de participación ciudadana para validar las propuestas en ambas etapas.	- Se plantea fortalecer vida comunitaria, integración social y sentido de pertenencia mediante procesos participativos. - El diagnóstico incluye análisis socioeconómico, identidad local y organizaciones sociales (juntas de vecinos, comités, clubes, etc.). - Alta coherencia en las etapas de diagnóstico y diseño de PM: el enfoque social está presente desde el inicio, tanto en el levantamiento de información como en la definición de la imagen objetivo a través de instancias de participación - Coherencia parcial en la implementación y post-ocupación: no se precisan mecanismos para acompañar a las comunidades en el fortalecimiento de redes sociales, ni indicadores que midan el impacto real de la cohesión una vez habitado el barrio. - Coherencia fuerte en etapa de diagnóstico y diseño PM, pero insuficiente en fases de implementación y post entrega.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las acciones propuestas, el análisis muestra que se entregan herramientas para promover acciones en materia de participación ciudadana que pueden ser implementadas desde las etapas tempranas, específicamente asociadas con el diagnóstico y diseño del Plan Maestro. La Guía de Participación (2021) sugiere una caja de herramientas para promover la participación ciudadana desde etapas tempranas—talleres, encuestas, mapeos, marchas exploratorias y plataformas informativas—que buscan recoger demandas ciudadanas y garantizar la trazabilidad hacia el diseño de la imagen objetivo y del Plan Maestro. Por otro lado, el Manual de Diseño (2023) prioriza la dimensión espacial mediante la elaboración de diagnósticos socioterritoriales que contemplan identidad local, redes

sociales y características demográficas. Además, introduce criterios como diversidad tipológica de viviendas, mezcla de usos de suelo, accesibilidad universal y seguridad urbana, configurando condiciones físicas para la futura convivencia barrial. Complementariamente, la Guía de Gestión (2025) refuerza la fase diagnóstica e integra la figura de las “obras de confianza” como elementos simbólicos para promover la validación comunitaria del Plan Maestro desde etapas tempranas. Estas acciones, tienen el potencial de ser implementadas sólo cuando existe una comunidad aledaña al área de intervención del PUH, ósea en aquellos PUH de regeneración o renovación urbana, dada la existencia de una comunidad próxima al proyecto que puede participar en los espacios mencionados anteriormente. Sin embargo esta situación, no es posible para los PUH con características de extensión urbana, lo que no es abordado en las recomendaciones y lineamientos de las distintas guías.

Sin embargo, dichos objetivos y acciones propuestas se debilitan considerablemente en las fases de implementación y post-ocupación. Ninguno de los documentos establece una definición conceptual ni herramientas concretas para acompañar a las familias y comunidades después de la recepción de las obras, es decir en las etapas de implementación tanto de los proyectos habitacionales como urbanos. Tampoco se incluyen indicadores específicos para evaluar la cohesión social, ya sea en su dimensión física o simbólica, en términos de el sentimiento de arraigo, percepción de convivencia, seguridad comunitaria o capacidad para resolver conflictos. Además, se nota la ausencia de un sistema de monitoreo periódico por hitos (12, 24 y 36 meses), lo que dificulta realizar ajustes a las estrategias de intervención en el tiempo.

Una de las brechas más relevantes identificadas, tiene que ver con que los lineamientos entregados no responden a las diferencias existentes entre cada tipología de PUH, sino que más bien entregan enfoques que buscan ser transversales. La Guía de Participación (2021) muestra un enfoque mayoritariamente consultivo, adecuado para estructurar el proyecto y legitimar decisiones, pero carece de estrategias orientadas a mantener redes sociales y convivencia tras la entrega del barrio. Asimismo, las articulaciones con programas existentes en el ámbito habitacional, como aquellos relacionados con subsidios (DS19/DS49), son aún incipientes, acotando las acciones a la unidad habitacional, limitando la continuidad del trabajo comunitario a nivel de barrio (entre conjuntos). En cuanto al Manual de Diseño (2023), es evidente que las recomendaciones apuntan a la calidad física y pertinencia territorial de los distintos proyectos urbanos; no obstante, su impacto queda condicionado a proxies de diseño arquitectónico y urbano como accesibilidad, diversidad y seguridad urbana. Por último, aunque la Guía de Gestión (2025) sugiere la conformación de mesas intersectoriales y convenios de programación y explícita el objetivo de promover la cohesión social, conserva un marcado sesgo técnico-físico. Si bien contempla indicadores parciales y cierres tempranos, no formula indicadores sociales ni plantea la necesidad de contar con programas ni recursos destinados al

acompañamiento comunitario en la etapa post-ocupación; además, la participación ciudadana se concentra mayormente en la validación del proyecto inicial y pierde fuerza en su aplicación cotidiana.

Tabla 4: Síntesis principales brechas identificadas en desarrollo conceptual de la cohesión social.

Documento	Brechas identificadas
Ordenanza Participación Ciudadana en PUH (2021)	- Énfasis en participación consultiva más que en construcción de comunidad. - No se plantean estrategias post entrega de conjuntos para sostener la cohesión barrial. - Falta articulación explícita con (y entre) los planes de acompañamiento social en proyectos DS19/DS49.
Manual Orientaciones Diseño Urbano PUH (2023)	- Ausencia de estrategias de gestión social post entrega. - Falta de indicadores de cohesión y convivencia a monitorear en la etapa de implementación y evaluación. - No se contempla financiamiento ni institucionalidad para reforzar la vida comunitaria a largo plazo. - No define responsables, financiamiento ni equipos asociados para fomentar la vida comunitaria y resolución de conflictos.
Guía Manual Orientaciones de Gestión PUH (2025)	- La cohesión social aparece más como principio declarativo que como estrategia con instrumentos y programas claros. - Persiste un sesgo hacia la dimensión física/urbana sobre la social en las fases de implementación. - Falta de un plan de gestión social a largo plazo, con metas e indicadores que permitan monitorear la evolución de la cohesión social en el tiempo. - Escasa definición de recursos o instrumentos para sostener procesos comunitarios después de la entrega de viviendas. - Participación ciudadana centrada en la validación inicial, sin estructura que dé continuidad. No se detallan mecanismos de acompañamiento post entrega que aseguren sostenibilidad social.

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, el análisis evidencia una definición declarativa pero con una bajada poco operativa para promover los objetivos planteados en materia de cohesión social a nivel barrial. En términos generales, el programa la entiende como integración, pertenencia e identidad local, apoyada en la existencia de espacios de encuentro y equipamientos que favorezcan la convivencia. No obstante, esta definición carece de directrices operativas concretas: no se explicitan con nitidez los resultados esperados, por ejemplo en términos de los niveles de participación esperados, la percepción de convivencia o la gestión comunitaria de conflictos ni los indicadores y metas que permitan medir su evolución en el tiempo. En la práctica, la cohesión se sustenta en instancias de participación ciudadana tempranas en el diseño del Plan las instancias de diseño de las obras. Lo anterior, si bien resultan acciones importantes de validación con la comunidad y constituyen condiciones habilitantes, son insuficientes para garantizar procesos de vínculo con la comunidad estables una vez que el barrio entra en operación.

Principales hallazgos en materia de activación de espacios públicos

En materia de activación de espacios públicos, los tres documentos de orientaciones metodológicas para PUH coinciden en señalar que la activación de los espacios públicos es fundamental para mejorar la calidad de vida en los barrios y fomentar la integración social. La matriz refleja que todos integran criterios de diseño urbano para plazas, calles y áreas verdes, bajo altos estándares de accesibilidad, seguridad y diversidad de usos. Estos lineamientos técnicos constituyen una base sólida que puede ser medible a través de indicadores, especialmente en las fases de planificación, diseño y ejecución de obras. Sin embargo, la activación de estos espacios presenta un primer vacío relevante, dado que pretende ser abordado más bien desde la calidad del diseño de cada espacio público, dado que no se acompañan con lineamientos para la definición de una estrategia que garantice su uso sostenido a largo plazo.

Tabla 5: Desarrollo conceptual activación de espacios públicos en documentos metodológicos PUH

Documento	Objetivos vinculados	Acciones propuestas	Coherencia objetivos–acciones
Ordenanza Participación Ciudadana en PUH (2021)	- Mejorar la calidad de vida urbana mediante el diseño de espacios públicos que respondan a los requerimientos de las familias y promuevan el encuentro ciudadano. - Incorporar desde la ciudadanía los usos, atributos y necesidades que deberán tener los espacios colectivos para su correcta apropiación.	- Recoger preferencias de las familias en materia de áreas verdes, juegos infantiles, plazas activas y otros equipamientos, mediante encuestas, talleres de mapeo y trabajo con grupos etarios en las etapas de diagnóstico y de implementación (Trabajo con grupos etarios diferenciados, encuestas y mapeos colectivos para preferencias en áreas verdes, plazas, juegos) - Incorporar estas preferencias en las bases técnicas de concursos de oferta y en el diseño de condominios y espacios públicos, validando su factibilidad técnica y económica.	- Se considera en criterios de calidad: diversidad de actividades y accesibilidad para distintos grupos. - En diagnóstico e implementación: marchas exploratorias, mapeos colectivos, encuestas de preferencias. - Encuestas incluyen opciones como plazas activas, juegos infantiles, huertos comunitarios.
Manual Orientaciones Diseño Urbano PUH (2023)	- Generar espacios públicos de alta calidad, seguros y accesibles, capaces de promover la integración, el uso cotidiano y la movilidad activa. - Contribuir a que parques, plazas y corredores verdes sean catalizadores de integración social y de equidad urbana.	- Definir estándares de diseño de calles, plazas y parques (perfiles viales, jerarquía, iluminación, vegetación, mobiliario). - Recomendar nodos de actividad en torno a estaciones de transporte y equipamientos de barrio. - Incorporar criterios de accesibilidad universal y conectividad con redes de movilidad activa (ciclovías, sendas peatonales).	- Coherencia sólida en lo físico-urbano: los objetivos de calidad y accesibilidad se respaldan en criterios de diseño detallados y medibles. - Coherencia limitada en la dimensión social: el manual no define cómo asegurar la programación de actividades, la participación en el cuidado ni la co-gestión para el uso sostenido de los espacios.
Guía Manual Orientaciones de Gestión PUH (2025)	- Dotar de espacios públicos de calidad que incentiven el encuentro, la recreación y la movilidad activa, articulando parques, plazas, corredores verdes y vialidades jerarquizadas. - Contribuir a que el espacio público sea un soporte de integración social y mejore la calidad de vida urbana.	- El diagnóstico considera un análisis de la red de espacios públicos, su accesibilidad, estado y usos, junto a la percepción ciudadana. - El Plan Maestro define una cartera de proyectos urbanos que incluye parques, plazas, áreas verdes y ejes de movilidad activa. - La implementación contempla la ejecución de estas obras con financiamiento	- Fuerte coherencia desde la planificación hasta el diseño urbano: las acciones de diagnóstico, diseño y ejecución responden de manera directa al objetivo de contar con espacios públicos de alta calidad que sean soportes de la vida comunitaria. - Coherencia limitada en la dimensión social: no se especifican mecanismos de activación comunitaria ni de programación permanente que

		multisectorial.	garanticen la apropiación y el uso cotidiano de los espacios. - Sin embargo, las acciones se concentran en dotación física, no en sostenibilidad del uso. Se incorpora la activación como parte del diseño del entorno y de proyectos urbanos complementarios.
--	--	-----------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Para las etapas de diseño de Plan Maestro, se destaca la importancia de realizar diagnósticos territoriales y promover la participación de la comunidad para identificar necesidades, prioridades y definir la cartera de proyectos. Esto facilita una definición temprana sobre los tipos de espacios requeridos y su integración con el entorno urbano. No obstante, el análisis evidencia que los resultados de estos diagnósticos no siempre se convierten en compromisos específicos. En cuanto al diseño de los espacios, los manuales presentan directrices claras relacionadas con promover espacios que den soporte a la vida en comunidad, desde el punto de vista de la conectividad, diversidad de usos, seguridad, iluminación, entre otros elementos que favorecen el encuentro barrial y la seguridad. Esta coherencia técnica garantiza que los espacios construidos cuenten con características adecuadas para fomentar la vida comunitaria. Sin embargo, según lo reflejado en la matriz, se tiende a asumir que estas características son suficientes para mantener la vitalidad de los espacios. La programación de actividades, el rol de las organizaciones locales y los mecanismos para el cuidado de los espacios están escasamente desarrollados, lo que dificulta sostener el sentido de apropiación y mantención de estos espacios una vez ejecutadas las obras.

En la etapa de implementación de obras, la ausencia de lineamientos claros se vuelve más evidente. Aunque se menciona la importancia de aspectos como el acompañamiento comunitario y la cogestión de los espacios públicos, las acciones propuestas carecen de instrumentos y directrices específicas según cada proyecto. No se especifican equipos responsables, canales de comunicación, disponibilidad de presupuestos para actividades ni mecanismos estables de financiamiento. Tampoco se delinean estrategias claras para el mantenimiento de los espacios ni protocolos para manejar conflictos asociados con su uso. El análisis también identifica una brecha en el seguimiento y financiamiento ex post. En ninguno de los documentos analizados se proponen indicadores mínimos para evaluar aspectos como el uso efectivo, la diversidad de usuarios, la frecuencia de actividades o su impacto en la cohesión social a nivel barrial. Adicionalmente, no se especifican fuentes estables de recursos para garantizar la continuidad en programación y mantenimiento, dejando estos aspectos a discreción de cada comunidad o al rol de los municipios.

Tabla 6: Síntesis principales brechas identificadas en desarrollo conceptual de la activación de espacios públicos.

Documento	Brechas identificadas
Ordenanza Participación Ciudadana en PUH (2021)	- Visión centrada en el diseño físico del espacio más que en su gestión social. - No se proponen mecanismos de programación comunitaria ni sostenibilidad en el uso. - Débil articulación con actores locales que podrían dinamizar los espacios.
Manual Orientaciones Diseño Urbano PUH (2023)	- Falta de lineamientos para la programación cultural, deportiva o productiva de los espacios que garanticen apropiación y uso permanente de los espacios públicos. - No se explicitan mecanismos de cogestión o de mantención comunitaria entre municipios, organizaciones comunitarias y vecinos. - No se definen indicadores de uso y apropiación social en la etapa de seguimiento, cierre y evaluación.
Guía Manual Orientaciones de Gestión PUH (2025)	- El énfasis está en el diseño físico y provisión de espacios, sin un modelo claro de gestión social o comunitaria para su activación sostenida. - Carencia de planes de activación social y cultural, como actividades deportivas, recreativas o productivas que den vida a los espacios públicos. - No se explicitan roles municipales o comunitarios en la gestión posterior. Falta de mecanismos de cogestión o co-mantención entre municipio, organizaciones locales y vecinos. - Riesgo de espacios públicos subutilizados o deteriorados si no se asegura activación comunitaria. - Ausencia de indicadores de uso, apropiación y permanencia en las etapas de seguimiento y evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, en materia de activación de espacios públicos los documentos analizados ofrecen bases técnicas sólidas para diseñar espacios públicos de calidad e impulsan una planificación participativa que considera las necesidades del territorio. Sin embargo, presentan vacíos importantes en áreas como programación, gobernanza de los espacios, financiamiento y evaluación de resultados. Para asegurar una activación sostenible y efectiva a largo plazo, se hace necesario incorporar lineamientos obligatorios para la programación, indicadores claros de uso de los espacios, mandatos específicos para las instancias de gobernanza y un esquema de financiamiento estable que permita operar el espacio público más allá de su construcción, con especial énfasis en vincular a la comunidad de los entornos próximos y a los nuevos residentes de los proyectos habitacionales.

Principales hallazgos en materia de gobernanza local

Los documentos metodológicos del PUH consideran la gobernanza local como un elemento clave para garantizar la viabilidad y legitimidad de los proyectos urbanos. Se parte de la premisa de que una gobernanza sólida puede coordinar a instituciones públicas, gobiernos locales y organizaciones sociales, asegurando que la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos no queden supeditados únicamente a los ciclos de obra ni a los cambios en las autoridades. Tal y como se aprecia en la tabla 7, se destaca entre los objetivos la importancia de una coordinación temprana entre

servicios públicos, municipios y la comunidad, resaltando que este proceso es esencial para alcanzar acuerdos estables y prevenir conflictos. En este sentido, la gobernanza se presenta no sólo como un mecanismo de gestión, sino como un medio para garantizar la sostenibilidad social y urbana de los PUH.

Tabla 7: Desarrollo conceptual y lineamientos de gobernanza local en documentos metodológicos PUH

Documento	Objetivos vinculados	Acciones propuestas	Coherencia objetivos–acciones
Ordenanza Participación Ciudadana en PUH (2021)	- Garantizar que los PUH se desarrollen con legitimidad social y acuerdos multisectoriales, fortaleciendo la coordinación entre ministerios, gobiernos regionales, municipios, organizaciones sociales y actores privados.	- Elaborar mapas de actores para identificar e involucrar tempranamente a los grupos de interés, clasificándolos por influencia e interés en el PUH. - Conformar mesas multisectoriales para acordar compromisos, incorporar propuestas y dar seguimiento a los proyectos. - Validar y difundir los resultados de la participación, manteniendo informados a los gobiernos locales y regionales durante todo el proceso.	- Coherencia alta en el nivel interinstitucional: la identificación de actores, las mesas multisectoriales y la validación formal respaldan el objetivo de asegurar coordinación y legitimidad política. Se fomenta la coordinación multisectorial principalmente para integrar equipamientos. - Coherencia parcial en la gobernanza comunitaria: la ciudadanía tiene un rol principalmente consultivo y carece de atribuciones vinculantes en la gestión posterior del barrio. Se promueven mapas de actores y mesas multisectoriales principalmente en las etapas de diagnóstico y diseño del Plan Maestro.
Manual Orientaciones Diseño Urbano PUH (2023)	- Asegurar coordinación temprana y permanente entre actores públicos, privados y comunitarios para la sostenibilidad de los proyectos. - Compatibilizar las intervenciones con los instrumentos de planificación territorial y con otras iniciativas de inversión pública.	- Análisis y elaboración de mapa de actores identificados desde el diagnóstico (municipios, SERVIU, SEREMI, ministerios sectoriales, organizaciones sociales, entre otros). - Recomienda la conformación de mesas de trabajo interinstitucionales para validar las propuestas del Plan Maestro y coordinar inversiones.	- Alta coherencia en la dimensión interinstitucional: los objetivos de coordinación se concretan en acciones como identificación de actores, mesas de trabajo y convenios, garantizando coherencia territorial y técnica. - Coherencia parcial en la dimensión comunitaria: no se establecen mecanismos de participación vinculante ni estructuras de gobernanza barrial con continuidad desde el diagnóstico hasta la implementación y cierre.
Guía Manual Orientaciones de Gestión PUH (2025)	- Establecer una gobernanza robusta y descentralizada que incorpore a municipios, actores comunitarios, privados y ministerios para asegurar la sostenibilidad y continuidad de los proyectos más allá de los ciclos políticos. - Lograr que la toma de decisiones sobre el barrio sean participativas y corresponsables.	- Instalación de Mesas de Gobernanza y Coordinación desde el diagnóstico, con representantes de MINVU, municipio, ministerios sectoriales, privados y comunidad. - Firma de convenios multisectoriales que comprometen financiamiento y plazos, garantizando la ejecución de las obras y la continuidad administrativa. - Establecimiento de una Mesa Ejecutiva para la coordinación técnica y normativa.	- Los objetivos se materializan en la propuesta de una instancia clara de carácter institucional. - Rol relevante de las distintas instituciones del Estado implicadas en la ejecución del Plan pero la comunidad pierde peso en la toma de decisiones. - Aun así, se conciben como estructuras proyecto-dependientes, no como estructuras permanentes. - Coherencia alta en la gobernanza institucional: las acciones de mesas formales, convenios y mecanismos de coordinación multisectorial responden a los objetivos de asegurar continuidad y financiamiento. - Coherencia débil en la gobernanza comunitaria: la participación de las organizaciones sociales no se traduce en atribuciones vinculantes ni en un rol estable de co-gestión del barrio.

Fuente: Elaboración propia.

En la etapa de diagnóstico, se reconoce la importancia de la identificación y articulación de actores. Los documentos promueven el desarrollo de mapas de actores que permitan reconocer niveles de intereses y posibles tensiones entre los distintos grupos involucrados con miras hacia la articulación de una mesa asociada que permita la generación de un diagnóstico y análisis urbano socio-territorial que determine las características del territorio, conducente a un Plan Maestro participativo validado.

Esta acción es fundamental para definir prioridades y anticipar escenarios conflictivos, alineando el diseño del proyecto con una visión integral del territorio. Además, se enfatiza en la participación temprana de la comunidad, buscando no solo informar, sino también comprometer en torno a la implementación del PUH.

Durante la etapa de implementación, la gobernanza se entiende como una estructura de coordinación práctica entre las distintas instituciones involucradas, a través de mesas, comités u otras instancias. Estas tienen como propósito integrar a los distintos actores involucrados, gestionar el desarrollo de proyectos, la resolución de nudos críticos y asegurar la coherencia entre el Plan Maestro y la cartera de proyectos en ejecución. La coherencia entre objetivos y acciones en esta etapa es alta; se proponen herramientas para que la coordinación interinstitucional funcione, se definan flujos de información y se resguarde la participación del municipio. No obstante, se evidencia que este enfoque es principalmente operativo y acotado al periodo de implementación, lo que deja interrogantes sobre su permanencia una vez terminadas las obras.

Tal y como se observa en la tabla 8, los documentos tienden a concebir esta gobernanza post-obra como un proceso transitorio de acompañamiento al diseño de las obras (parques, plazas, equipamientos comunitarios), pero no abordan cómo se sostendrán las instancias de coordinación una vez finalizadas las entregas de viviendas y espacios públicos. Persiste una carencia de lineamientos claros sobre las atribuciones de las organizaciones comunitarias, su vínculo con el municipio, la frecuencia de posibles reuniones y jornada de trabajo, posibles fuentes de financiamiento y los mecanismos de evaluación. Esta falta de definición puede debilitar las estructuras de coordinación en el tiempo, reduciendo capacidades para gestionar y mantener espacios públicos, abordar conflictos a nivel barrial, planificar nuevas iniciativas y establecer los acuerdos y actos administrativos que garanticen la mantención y operación de los proyectos, de manera de sostener la intervención del PUH.

Tabla 8: Síntesis principales brechas identificadas en lineamientos conceptuales de la gobernanza local.

Documento	Brechas identificadas
Ordenanza Participación Ciudadana en PUH (2021)	- Gobernanza concebida como proceso transitorio y no como estructura permanente. - No se definen mecanismos para mantener mesas de actores una vez implementado el PUH. - Falta articulación clara con gobiernos locales como actores estables de la gobernanza local.
Manual Orientaciones Diseño Urbano PUH (2023)	- Ausencia de estructuras de gobernanza barrial permanentes con rol vinculante de la comunidad. - Ausencia de mecanismos de corresponsabilidad y rendición de cuentas que integren a la comunidad en la gestión cotidiana del barrio. - Carencia de indicadores que midan la eficacia de la gobernanza local durante la operación del barrio.

Guía Manual Orientaciones de Gestión PUH (2025)	- La gobernanza sigue concentrada en instancias técnicas y ejecutivas lideradas por el MINVU, con menos claridad sobre el rol vinculante de municipios y sociedad civil en la etapa de operación del barrio. - Falta institucionalizar un modelo de gobernanza barrial permanente (ej. consejos vecinales permanentes), con roles definidos para municipios y organizaciones comunitarias en la gestión y operación de los espacios públicos y servicios. - No se especifican mecanismos de corresponsabilidad y rendición de cuentas ciudadana. - Carencia de indicadores de desempeño de la gobernanza local que midan su efectividad e impacto en el tiempo.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto crítico es la insuficiente formalización de las estructuras locales en la toma de decisiones de manera transversal a cada etapa del PUH. Si bien se reconoce la necesidad de contar con instancias comunitarias propias, como mesas barriales o grupos motores, los documentos no especifican en que etapas y cómo deben constituirse, cuáles serían sus competencias ni cómo integrarse en coordinación con las acciones de las instancias intersectoriales.

En cuanto al seguimiento y financiamiento, persisten importantes vacíos. No se proponen indicadores específicos para evaluar el desempeño de la gobernanza en áreas cruciales como resolución de conflictos, cumplimiento de acuerdos, continuidad en programación comunitaria o mantenimiento de espacios públicos. Tampoco se establecen fuentes estables de financiamiento para garantizar el funcionamiento continuo de estas estructuras. Sin estos elementos fundamentales, existe el riesgo de que la gobernanza quede reducida a un esfuerzo temporal ligado únicamente a las etapas de diagnóstico e implementación del PUH.

En síntesis, los documentos metodológicos del PUH establecen la gobernanza local como un pilar relevante, desde los objetivos planteados, para la planificación y ejecución exitosa de los proyectos urbanos, mostrando avances relevantes en el diagnóstico de actores y la coordinación interinstitucional. Sin embargo, presentan carencias estructurales en lo relativo a la sostenibilidad a largo plazo; la ausencia de lineamientos claros sobre funciones, recursos financieros, mecanismos de monitoreo y formalización organizativa limita su potencial para convertirse en una herramienta permanente que de soporte a la vida comunitaria.

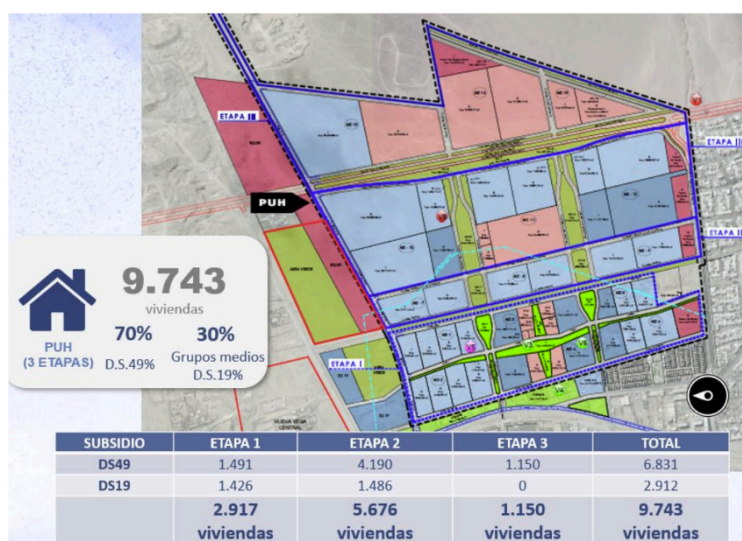
4.3 Análisis de casos PUH

PUH Altos La Chimba (Antofagasta)

El Plan Urbano Habitacional (PUH) Altos La Chimba se emplaza en el sector norte de Antofagasta, sobre suelos que formaron parte de una zona de expansión urbana de aproximadamente 20 hectáreas, en un entorno marcado por antiguos usos industriales y la presencia del ex vertedero municipal. A diferencia de otros PUH, su origen no estuvo ligado a una intervención habitacional, sino a un proyecto de macrourbanización orientado a habilitar suelo y generar infraestructura básica. Este punto de partida determinó su desarrollo: durante varios años las acciones se centraron en la ejecución de obras viales y de urbanización, poniendo énfasis en el desarrollo de proyectos técnicos sin considerar un componente de vinculación comunitaria. Lo anterior es reconocido por los equipos técnicos regionales que afirman:

*“nunca se inició como una intervención urbano-habitacional. Partió siendo un plan con urbanizaciones, menos se considera el desarrollo de un componente social”
(Entrevista equipo regional PUH Altos La Chimba, 2025).*

Figura 7: Plan Maestro PUH Altos La Chimba



Fuente: MINVU, 2025

El diseño del Plan Maestro, elaborado en su fase inicial de manera interna por SERVIU, contempló loteos, vialidades, un parque metropolitano y una calle central, tomando como referencia la experiencia de la población Bonilla Sur pero con mejoras significativas en perfiles viales, áreas verdes y apertura de edificios hacia los espacios públicos. La coordinación con CREO Antofagasta permitió incorporar criterios de parque urbano y movilidad, mientras que la delegación presidencial asumió un rol de articulación intersectorial para asegurar la integración de servicios y equipamientos.

Las acciones para promover la cohesión social y barrial han sido paulatinas y en buena parte reactivas. En las primeras etapas no existió un modelo de gestión social ni una estrategia de participación ciudadana asociada al proyecto, sino que más bien se generó una expectativa de participación en torno a que el desarrollo y construcción de las obras físicas iba a motivar “por sí solo” la participación y cercanía con la comunidad. Durante la etapa de implementación y asociado con la construcción de los primeros conjuntos habitacionales se implementaron mesas de trabajo con dirigentes vecinales residentes en los primeros conjuntos habitacionales de Altos La Chimba, destinadas a recoger sus necesidades, informar sobre los avances de equipamientos y consensuar prioridades para el nuevo Centro de Equipamiento y Cuidados. Este espacio, concebido como “articulador de la vida de barrio”, ha operado además como punto de encuentro para servicios públicos, a través de vacunatorios, registro civil móvil, ferias ciudadanas, y como base para futuras acciones de cohesión y acompañamiento comunitario.

La activación de los espacios públicos es central para el equipo regional en la estrategia de Altos La Chimba, concebida para evitar los déficits de calidad urbana de experiencias previas en Antofagasta. El parque central, los paseos peatonales, el alumbrado público y los equipamientos de barrio fueron planificados como detonantes de la vida comunitaria. Sin embargo, el diseño de estos espacios se realizó inicialmente sin participación ciudadana, en que la calidad física bastaría para su apropiación. Solo con la llegada de los primeros residentes surgió una demanda explícita por participar en el diseño y planificación de las obras.

En la práctica, la coordinación entre la entrega de viviendas con los procesos de urbanización y los equipamientos es evidenciado como un gran nudo crítico por parte del equipo regional. Estrategias innovadoras como el pago en especies, donde las empresas adjudicatarias de los concursos para el desarrollo de proyectos DS.19 financian y ejecutan obras de áreas verdes y alumbrado en lugar de pagar por el terreno, han facilitado el desarrollo de parte de la infraestructura, pero con retrasos y problemas que han retrasado la ejecución de estas. Lo anterior ha generado la paradoja de familias viviendo en conjuntos terminados sin contar con parques, vialidades recepcionadas o recolección regular de basura, afectando su calidad de vida y generando tensiones que debilitan la confianza dado de cumplimiento de compromisos por parte del Estado.

La gobernanza local e intersectorial de Altos La Chimba se ha construido de manera gradual y con múltiples actores. Durante los primeros años, el Gobierno Regional y la delegación presidencial organizaron gabinetes intersectoriales para priorizar intervenciones como la recuperación de la playa La Chimba, la reconversión del ex vertedero y la habilitación de terrenos fiscales. A nivel técnico, el SERVIU asumió la planificación y coordinación de las urbanizaciones, mientras que el municipio, con periodos de gestión de cuatro años, ha tenido una participación intermitente, dificultando la continuidad de acuerdos. Esta dinámica ha hecho que, en la práctica, muchas demandas vecinales se

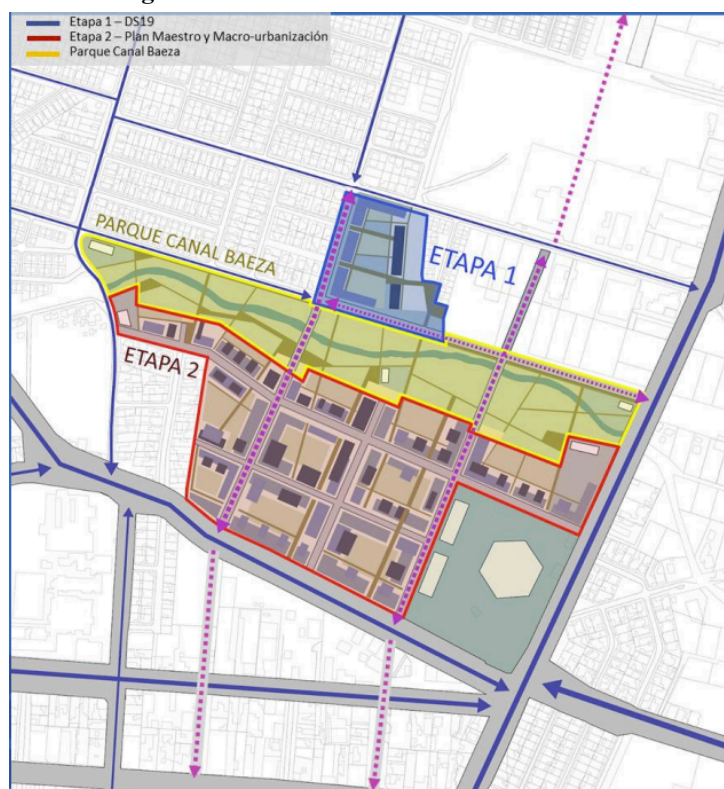
concentren en SERVIU, generando sobrecarga y difuminando responsabilidades. Actualmente, en la etapa de implementación, la delegación presidencial cumple un rol de articulación entre ministerios y servicios, y se proyecta la creación de una instancia de gestión comunitaria para la etapa de post-ocupación, que permita fortalecer la gobernanza a través de mesas de trabajo permanentes. No obstante, no existe aún dicho espacio de gobernanza local.

En síntesis, el caso Altos La Chimba demuestra que la construcción de ciudad en suelos de expansión urbana exige el desarrollo de un componente social tan sólido como el componente físico. La presencia territorial se puede incentivar a través de equipamientos comunitarios, como el Centro de Equipamiento Inicial e implementar acciones como las ferias de servicios en la etapa de implementación muestra el potencial de una gestión cercana para reforzar la confianza ciudadana. Sin embargo, para asegurar la cohesión social, la activación de espacios públicos y la sostenibilidad a largo plazo, es indispensable avanzar hacia un modelo de gestión social integral y normado, capaz de guiar de manera consistente las distintas fases del proyecto y replicarse en otros PUH del país.

Análisis de caso: PUH Cornelio Baeza (Talca)

El Plan Urbano Habitacional (PUH) Cornelio Baeza, en la comuna de Talca, se desarrolla en un antiguo recinto deportivo con alta carga simbólica para el barrio. Esta condición otorgó al proyecto un potencial de identidad local, pero también supuso desafíos para las acciones promovidas en materias de gestión social, especialmente al no contar, en sus etapas iniciales, con beneficiarios directos del proyecto definidos. La entrevista al equipo regional da cuenta que el proceso comenzó en 2014 en donde se reconoce el potencial del polígono en una Mesa Territorial y Diagnóstico Comunitario implementada por Sur Maule, posterior a ello y desde el año 2018 se inició el trabajo en coordinación entre la SEREMI Minvu y la Municipalidad de Talca para la gestión de suelos, a través de un convenio de colaboración que implicó el compromiso de traspaso de un terreno y las gestiones normativas asociadas con la modificación del PRC, y desde el año 2021 ha sido incorporado formalmente en la nómina de PUH. Tal desfase explica que las acciones sociales se hayan estructurado de modo más reactivo que planificado, concentrándose en hitos técnicos y no en una estrategia de acompañamiento sostenido. Respecto del caso Cornelio Baeza es importante considerar que este se encuentra en etapa de diseño de Plan Maestro, por lo que no se puede evaluar su intervención en las etapas de implementación y cierre y evaluación, sino que más bien conocer las proyecciones y planificación asociada en materia de gestión social por parte del equipo implementador.

Figura 8: Plan Maestro PUH Cornelio Baeza



Fuente: MINVU, 2025

En el caso del PUH Cornelio Baeza, para el equipo regional la cohesión social ha estado vinculada a los procesos de participación implementados por consultoras externas en el marco de licitaciones asociadas con los estudios técnicos, siendo esta un producto de la acción colaborativa de los/as habitantes, quienes al momento de ponerse de acuerdo y decidir juntos/as, incrementarían su cohesión como comunidad. Entre las acciones concretas destacan los procesos de participación en la modificación excepcional del Plan Regulador Comunal (art. 50) para consensuar la imagen objetivo; la colaboración con la Escuela de Sociología de la Universidad de Talca, que permitió levantar y robustecer un mapa de actores locales y demanda no residencial; y las tres etapas de participación ciudadana (PAC) vinculadas a los estudios básicos de diseño del Plan Maestro, que han servido para validar usos de suelo, vialidad, áreas verdes y equipamientos. En este sentido, la cohesión social ha estado reducida a un producto de los procesos de participación ciudadana. Esto limitaría el potencial que tiene el PUH para promover la cohesión social, la cual puede vincularse a otros aspectos de la intervención.

Tal como lo indica cierta literatura reciente², la cohesión social puede comprenderse desde tres dimensiones: una dimensión organizativa, referida a la capacidad de los habitantes para organizarse en torno al bien común; una dimensión relacional, vinculada a las relaciones e interacciones efectivas entre vecinos, sus vínculos vecinales y sus redes de apoyo; y una tercera dimensión simbólica que se

² Schiefer, D., & Van der Noll, J. (2017). The essentials of social cohesion: A literature review. *Social Indicators Research*, 132, 579-603.

relaciona con el sentido de comunidad y de pertenencia del habitante con sus vecinos y su territorio.

En ese contexto es que más bien se ha promovido más bien a la dimensión organizativa de la cohesión a partir de las instancias de participación, promoviendo la acción colectiva entre los habitantes de los barrios próximos, promoviendo su participación en el mejoramiento de su entorno y mejorando su calidad de vida a partir de los proyectos de espacios públicos y comunitarios del PUH. Frente a esto, es importante considerar que la construcción de cohesión social para el futuro barrio se encuentra condicionada por la ausencia de beneficiarios definidos, ya que los programas habitacionales disponibles (DS49 y DS19) no permiten priorizar a familias del entorno. Como señala el equipo regional, *“la estructura de los programas habitacionales impide anticipar posibles beneficiarios de los proyectos habitacionales, lo que restringe la construcción temprana de redes de convivencia y cohesión futura”* (Entrevista equipo regional PUH Cornelio Baeza, 2025). En este contexto, la estrategia inicial consistió en trabajar con dirigentes vecinales y líderes comunitarios del barrio adyacente, quienes han operado como aliados que validan y difunden la información del proyecto.

En cuanto a la activación de espacios públicos, el Plan Maestro incorpora un parque urbano, paseos peatonales y equipamientos comunitarios como elementos claves para la activación futura de la vida barrial, tomando como base las directrices y lineamientos del Manual de Diseño Urbano. En el marco del diseño del Plan Maestro, se han organizado talleres para identificar posibles usos para el parque, en los que vecinos y actores locales han trabajado con planimetrías para definir actividades recreativas, deportivas, culturales y de encuentro. Esta metodología ha reforzado la idea de que el parque será el corazón del nuevo barrio, con funciones ambientales y sociales de largo plazo. No obstante, el equipo reconoce que *“la activación parece depender mayormente de la calidad del diseño de cada espacio público, pero no se acompaña de lineamientos para garantizar su uso sostenido”* (Entrevista equipo regional PUH Cornelio Baeza, 2025). Es decir, si bien el diseño ha sido participativo, aún no existe un plan que asegure la apropiación comunitaria y el mantenimiento de estos espacios a largo plazo, ni una estrategia de gestión barrial post-entrega. No se han definido instancias para resguardar su cuidado, mecanismos de financiamiento comunitario ni programas de activación comunitaria que aseguren que los espacios funcionen como lugares de encuentro cotidiano una vez concluidas las obras.

En el ámbito de la gobernanza local, el proyecto ha contemplado un componente relevante de coordinación multisectorial con diversos Órganos de Administración del Estado, que se ha mantenido como un pilar clave de participación en el marco de todas las etapas, tanto de los estudios de modificación del PRC, en la definición de la imagen objetivo y en el diseño del Plan Maestro. Para su participación, se han ejecutado diversos talleres multisectoriales que con el objetivo de reunir a representantes públicos, académicos, gremiales y comunitarios, constituyendo una gobernanza del proyecto. Sin embargo, estas acciones no se han sido replicadas a nivel comunitario, en donde no se

ha formalizado una instancia de gestión que haya sido transversal a todas las etapas, ni que sea capaz de sostener los acuerdos en el tiempo y de acompañar la transición hacia la etapa de implementación y cierre y evaluación. Esta situación, unida a la ausencia de objetivos sociales validados por todos los actores, sino que solo más bien aquellos que tienen que ver con las obras urbanas.

En conclusión, el PUH Cornelio Baeza da cuenta que la infraestructura por sí sola no garantiza cohesión ni sostenibilidad social. Asimismo, y según lo planteado por el equipo regional, se hace evidente la importancia de definir una metodología y objetivos de participación desde las etapas iniciales. La falta de esta definición temprana ha llevado a que parte de la gestión social se resuelva de manera reactiva, con objetivos de participación distintos que acompañan a cada estudio técnico, perdiendo oportunidades para acercar las instancias de trabajo al territorio y consolidar una relación más estable con la comunidad.

Si bien, desde etapas tempranas asociadas con la gestión de suelo, vinculadas con la modificación excepcional del PRC y en la etapa de diseño de Plan Maestro, se han seguido los lineamientos establecidos por los distintos documentos metodológicos de los PUH, robustecidos a partir del desarrollo de estrategias de participación ciudadana, la gestión social ha dependido más bien de la participación de liderazgos comunitarios puntuales y de procesos asociados a hitos urbanos, lo que demuestra la fragilidad del modelo si es que no se acompaña de una estrategia integral que articule a los futuros habitantes ni asegure el uso prolongado de los espacios públicos. Uno de los principales desafíos para la etapa de implementación radica en institucionalizar la gobernanza local, contar con un equipo social que garantice una gestión a nivel social y comunitario, para que las inversiones en vivienda, urbanizaciones y nuevos espacios públicos tengan un impacto para la generación de un barrio verdaderamente integrado y resiliente.

Análisis de caso: PUH Aurora de Chile / PUH Pedro de Valdivia (Concepción)

Los Planes Urbano Habitacionales (PUH) Aurora de Chile y Pedro de Valdivia, ubicados en la comuna de Concepción, representan dos intervenciones de regeneración urbana significativas en la ribera del Biobío. Ambos presentan desafíos asociados con la construcción de viviendas de interés público con buena localización, reconfigurar la relación de estos sectores con la ciudad y reconstruir confianzas con las comunidades. Ambos casos fueron analizados ya que, como se aprecia en la figura 7, son proyectos urbanos que se ubican próximos entre sí y son ejecutados por los mismos equipos SEREMI Minvu y SERVIU, pero se diferencian en su origen, forma de gestión y en las dinámicas sociales que han enfrentado. En conjunto, estas experiencias permiten identificar aprendizajes clave sobre cómo integrar la participación ciudadana, la cohesión social, la activación de espacios públicos y la gobernanza local en procesos de largo plazo.

Figura 9: Contexto intervenciones PUH Aurora de Chile y Pedro de Valdivia



Fuente: MINVU, 2025

Para el equipo regional de los PUH en Biobío, la cohesión social es el eje que articula a las familias en torno a un proyecto urbano compartido, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la organización vecinal. En ambos planes, las acciones se han orientado a construir diagnósticos participativos, promover la participación en la definición de proyectos y desarrollar actividades de fortalecimiento comunitario en cada etapa del plan. Sin embargo, los enfoques y la continuidad de las estrategias difieren, revelando aprendizajes y desafíos particulares para consolidar esta dimensión.

En Aurora de Chile, la cohesión social se ha impulsado desde etapas tempranas mediante un diagnóstico participativo y un catastro de habitantes validado por las dirigencias vecinales, con el fin de identificar beneficiarios y recoger la visión comunitaria. Durante la etapa de diseño del Plan se consensuó la imagen objetivo y cartera de proyectos, logrando conciliar intereses individuales y colectivos. En la etapa de implementación se han desarrollado talleres de manejo de conflictos y capacitaciones para dirigentes. No obstante, dada la complejidad de las intervenciones, entre 2018 y 2021 el proceso vinculación con la comunidad estuvo interrumpido por falta de certeza respecto al financiamiento del plan, generando desconfianza y debilitando la relación entre el comité habitacional y la junta de vecinos, que funcionan de manera separada. Este contexto ha exigido un trabajo sostenido de mediación para reforzar los vínculos y asegurar la continuidad de las obras.

En Pedro de Valdivia, la cohesión social se abordó desde el inicio con un enfoque planificado asociado con la ejecución de estudios técnicos, tomando como referencia metodologías de regeneración de conjuntos habitacionales. La elaboración del diagnóstico territorial incluyó la elaboración de un mapa de actores que permitió identificar intereses y posibles tensiones,

complementado metodologías de levantamiento de información como recorridos barriales, encuestas y mesas de trabajo para fortalecer el sentido de pertenencia. En la etapa de diseño del Plan se reforzaron estos mecanismos mediante actividades abiertas en el barrio y la validación del Plan Maestro por la Mesa Técnico-Social (MTS). Durante la etapa de implementación se han desarrollado talleres de fortalecimiento organizacional y manejo de conflictos, manteniendo la participación de beneficiarios directos e indirectos. A diferencia de Aurora de Chile, Pedro de Valdivia ha contado con equipos sociales permanentes y una oficina en terreno, primero financiados a través de los estudios con líneas presupuestaria del MINVU y luego a través de la articulación con el Gobierno Regional, lo que ha dado estabilidad y continuidad al trabajo de vinculación con la comunidad.

Las acciones de activación de espacios públicos han sido determinantes para que plazas, áreas verdes y equipamientos no solo se construyan, sino que se integren a la vida cotidiana de las familias. En ambos PUH, la participación ciudadana ha sido fundamental, aunque las estrategias para garantizar su uso sostenido difieren. En Aurora de Chile, la activación se ha centrado en un diseño participativo que incorporó opiniones vecinales en la definición de plazas, áreas verdes y vialidades, apoyado por talleres de mediación que fortalecen los vínculos entre vecinos y futuros residentes. En Pedro de Valdivia, en cambio, se implementaron actividades abiertas en los lugares a intervenir desde la fase de diseño, fomentando una apropiación temprana de los espacios. Durante la ejecución se ha mantenido una programación de talleres y capacitaciones en el propio terreno, lo que asegura que los espacios públicos sean concebidos como parte de la vida comunitaria antes de su construcción.

En cuanto a gobernanza local, el equipo regional concibe esta dimensión como el marco que coordina a instituciones y comunidad para planificar, ejecutar y dar continuidad a los proyectos urbanos. En Aurora de Chile, el plan comenzó con una amplia coordinación interinstitucional, entre MINVU, GORE, MOP, Municipalidad y Bienes Nacionales, que permitió, entre otros hitos, el traspaso de terrenos fiscales. Sin embargo, con el tiempo el municipio asumió un rol más pasivo y surgieron tensiones entre la junta de vecinos y el comité habitacional, obligando al equipo regional a diferenciar las instancias de trabajo con cada una de ellas. Esta fragmentación ha exigido esfuerzos de mediación constantes para mantener la adhesión comunitaria y resguardar la ejecución de las obras. En Pedro de Valdivia, la gobernanza se integró desde el inicio como componente estructural, con la creación de una Mesa Técnico Social (MTS) que se ha mantenido como una estructura permanente en todas las etapas de intervención y un Consejo PUH que reúnen a juntas de vecinos, organizaciones funcionales y actores locales para validar diagnósticos, definir proyectos y aprobar el Plan Maestro. Durante la implementación, la coordinación con la MTS y la oficina en terreno —financiada por el GORE— ha permitido mantener informada a la comunidad, resolver conflictos y asegurar la continuidad de las acciones, otorgando mayor estabilidad institucional que en Aurora de Chile.

En síntesis, ambos PUH dan cuenta de esfuerzos importantes para implementar un modelo, incipiente, de gestión social, pero también presentan desafíos que pueden afectar su sostenibilidad. Aurora de Chile logró acuerdos claves en sus etapas iniciales gracias a la participación temprana de la comunidad, pero la falta de coordinación entre la junta de vecinos y el comité habitacional, junto con la pérdida de articulación institucional, ha debilitado la cohesión barrial y retrasado la ejecución de obras. Pedro de Valdivia, en cambio, destaca por una planificación más estructurada, con equipos sociales permanentes y una gobernanza sólida, factores que han favorecido la participación comunitaria y la continuidad de los compromisos.

4.4 Principales hallazgos y conclusiones

1. Escala y formalización de los PUH como política pública

Los Planes Urbano Habitacionales carecen de un marco normativo y programático propio que reconozca su escala y complejidad de las intervenciones. Esta debilidad obliga a los equipos regionales a adaptar metodologías, líneas de financiamiento y herramientas pensadas para otros programas, enfrentando con instrumentos acotados desafíos que varían según se trate de proyectos de regeneración, remodelación o extensión urbana. La ausencia de una normativa específica dificulta diferenciar estrategias según la tipología de intervención y limita la capacidad de diseñar y sostener procesos de gestión social y comunitaria acordes a cada contexto.

2. Falta de definiciones conceptuales y su impacto en la implementación

La experiencia de los distintos casos de estudio de PUH muestra que la ausencia de definiciones conceptuales precisas en torno a cohesión social, activación de espacios públicos y gobernanza local tiene una incidencia directa en la debilidad de las estrategias y lineamientos que los abordan. Esta carencia conceptual se traduce en documentos y orientaciones metodológicas que enuncian objetivos generales principalmente relacionados con la implementación de estrategias de participación ciudadana pero carecen de metodologías, estándares e instrumentos operativos para orientar el trabajo de los equipos regionales. Sin una base conceptual común, se dificulta la construcción de modelos de gestión social con indicadores de seguimiento y que permitan la evaluación de resultados, perpetuando la dependencia de enfoques extrapolados desde otros programas (por ejemplo, Quiero mi Barrio o Regeneración de Conjuntos Habitacionales). Para superar esta brecha, es imprescindible que se definan de manera clara estos conceptos y se vinculen a objetivos, metodologías e indicadores adaptables a cada realidad, diferenciados por etapa, de modo que la gestión social de los PUH se consolide como un proceso sistemático, comparable y evaluable en todo el país.

3. Gestión social (o más bien participación ciudadana) depende del avance de las obras urbanas

El análisis muestra que los Planes Urbano Habitacionales concentran su propósito en la ejecución de obras urbanas y habitacionales, en coherencia con sus objetivos generales. La gestión social, concebida desde procesos de participación ciudadana, se desarrolla en función del avance de los procesos de planificación e infraestructura: a medida que se materializan parques, vialidades o conjuntos de vivienda, se establecen procesos de participación ciudadana orientados a validar esos proyectos y a vincular a las comunidades. En la práctica, la dimensión social queda supeditada al ritmo de las obras, funcionando como un complemento más que como un eje estructural. Esta ausencia de un objetivo general de gestión social, con lineamientos y metodologías que se apliquen de manera secuencial en todo el ciclo de vida del PUH, impide que la construcción de comunidad y cohesión barrial se integre desde el inicio.

4. Activación de espacios públicos: énfasis en el diseño físico por sobre la activación y cuidado ex post

Los PUH han priorizado el diseño físico de las obras, impulsando proyectos que integran espacios públicos y equipamientos urbanos de alto estándar desde el punto de vista arquitectónico, favoreciendo la accesibilidad y la proximidad peatonal, y mejorando de manera tangible la calidad de vida de los beneficiarios directos e indirectos. Sin embargo, este logro en el plano del diseño no se ve acompañado por equipos y estrategias que garanticen su uso, cuidado y mantención en el tiempo. Para que plazas, parques y equipamientos comunitarios se consoliden como verdaderos núcleos de encuentro y cohesión social, es necesario incorporar equipos a cargos de su gestión que permanezcan durante los primeros años de vida del barrio y que desarrollen acciones permanentes de activación, promuevan la apropiación vecinal y aseguren la sustentabilidad de los espacios más allá de la etapa de construcción.

5. Gobernanza centrada en la coordinación intersectorial y débil participación comunitaria

El estudio evidencia que la gobernanza de los Planes Urbano Habitacionales se ha enfocado principalmente en la coordinación intersectorial, privilegiando la articulación entre ministerios, gobiernos regionales, SERVIU y municipios mediante mesas de trabajo y convenios de programación a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Esta fortaleza, sin embargo, no se traduce en mecanismos estables de participación comunitaria; las instancias intersectoriales tienden a disolverse cuando se inicia la etapa de implementación de obras, y la participación de las comunidades se limita, en la mayoría de los casos, a un rol consultivo y validador de productos como el diagnóstico, el Plan Maestro o el diseño de obras. Para asegurar la sostenibilidad social de los PUH, resulta imprescindible institucionalizar modelos de gobernanza local permanentes, como la figura de las mesas Técnicas

Sociales del PUH Pedro de Valdivia, que vincule a nuevos residentes de los proyectos habitacionales, y que garanticen corresponsabilidad en la toma de decisiones, continuidad en el tiempo y mecanismos de rendición de cuentas.

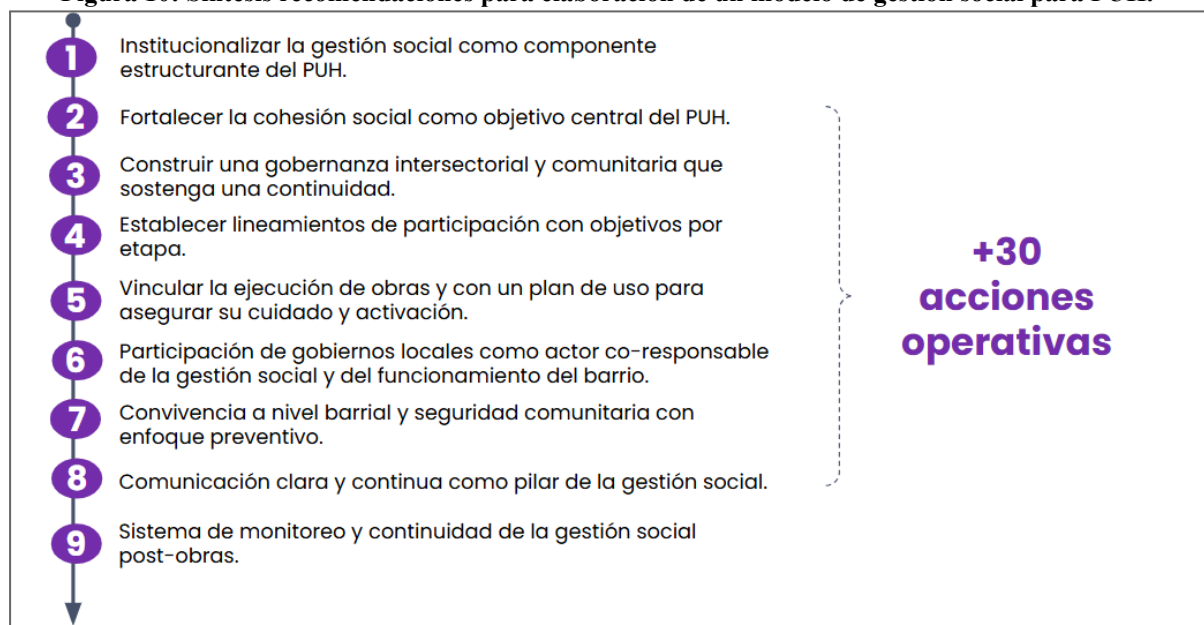
6. Gobernanza local: asegurar continuidad y fortalecer el rol municipal en todas las etapas

La experiencia de los PUH demuestra que la participación de los gobiernos locales es determinante para dar continuidad a las iniciativas del Plan Maestro, dado que estos proyectos se desarrollan a lo largo de varios períodos de gestión de alcaldes/sas. Sin embargo, los casos analizados evidencian una baja participación de los municipios en las distintas etapas del Plan, lo que debilita su apropiación y seguimiento. Durante el proceso de implementación, los cambios de alcaldes y concejos comunales pueden reducir la prioridad otorgada a los compromisos previos, generando riesgos de retraso o pérdida de acuerdos clave. Para resguardar la continuidad, es fundamental institucionalizar procedimientos de revalidación periódica, en los que SERVIU y SEREMI expongan los avances ante el concejo municipal, reforzando la legitimidad y la vigencia de las decisiones. De esta forma, la gobernanza de los PUH contaría con un respaldo político y administrativo sostenido, permitiendo que las obras, la gestión social y la activación de espacios públicos se mantengan como prioridades compartidas más allá de los ciclos de gobierno.

5. Recomendaciones y lineamientos de gestión social para PUH

A continuación se detallan una serie de recomendaciones y acciones que apuntan a fortalecer los componentes de activación de espacios públicos, gobernanza local y cohesión barrial a través de orientaciones para la elaboración de un modelo de gestión social para los PUH que permita dar sostenibilidad física y social a estas intervenciones. Si bien las recomendaciones son planteadas desde la realidad chilena, con pertinencia territorial y con acciones que puedan ser aplicadas, con mayor o menor nivel de modificación en el marco normativo vigente, el alcance de éstas se plantea aún desde una perspectiva exploratoria y por tanto deben ser piloteadas previo a ser aplicables a una gran escala.

Figura 10: Síntesis recomendaciones para elaboración de un modelo de gestión social para PUH.



Fuente: Elaboración propia.

Recomendación 1. Institucionalizar la gestión social como componente estructurante del PUH.

La evidencia demuestra que la gestión social ha sido abordada principalmente a través de participación temprana asociada al diseño del Plan Maestro, actuando como “condición habilitante”, pero insuficiente para sostener procesos estables una vez que el barrio entra en operación. Esto genera que la convivencia, apropiación de espacios y sostenibilidad comunitaria dependan de esfuerzos fragmentados o voluntades temporales, debilitando el impacto integral del PUH como política urbana. Se recomienda formalizar la gestión social como columna vertebral del proyecto, orientando a mediano y largo plazo la formación de comunidad, la operación de equipamientos y el funcionamiento del espacio público.

Acciones propuestas:

- Establecer un normativo y programático propio de los PUH que reconozca su escala y complejidad de las intervenciones, estableciendo:
 - Líneas de financiamiento complementarias, más allá de la glosa 3k.
 - Dotación de nuevos profesionales a los equipos regionales de PUH con perfiles sociales.
 - Metodologías y mecanismos para la evaluación de resultados.
- Se recomienda definir dimensiones transversales para la gestión social de los PUH que se deben tener en cuenta para la planificación y ejecución de cualquier acción a desarrollar con la comunidad de manera que asegure la pertinencia y la coherencia con los objetivos de los PUH. Se propone considerar al menos las siguientes dimensiones:
 - Sostenibilidad y cohesión social: promover el fortalecimiento de capacidades debe concebirse como la base para sostener relaciones de confianza, apoyo mutuo y convivencia entre los habitantes y generar comunidades cohesionadas, garantizando condiciones de igualdad en el acceso a oportunidades urbanas y fortaleciendo el sentido de pertenencia a la comunidad local y que puedan aportar a la sostenibilidad de las obras desarrolladas en el marco de la intervención de PUH.
 - Participación ciudadana: el enfoque participativo transversal de los PUH en todas sus etapas y la comunicación transparente y con un lenguaje claro fomentan la legitimidad del proceso y la participación de la comunidad desde etapas tempranas.
 - Seguridad comunitaria: La seguridad comunitaria en los PUH debe fomentar la capacidad instalada en el territorio articulando a ministerios sectoriales, Gobierno Regional, delegación Presidencial, municipio y comunidades para prevenir y

gestionar riesgos que afectan la convivencia, el uso del espacio público y el bienestar de las familias, mediante mecanismos de coordinación local, participación vinculante y diseño urbano seguro.

- Multisectorialidad y gobernanza local: se debe fomentar la implementación de estrategias de manera coordinada entre instituciones públicas y privadas, involucrando a las familias y a otros actores relevantes en la toma de decisión.
 - Enfoque de género y cuidados: las actividades planificadas en el marco de los PUH deben considerar criterios con enfoque de género y cuidados para fomentar la participación de toda la comunidad.
- Establecer la obligatoriedad de la elaboración de una línea base dentro de la etapa de diagnóstico territorial y elaboración de Plan Maestro con indicadores sociales mínimos (cohesión, convivencia, apropiación) para establecer brechas y medir resultados de las acciones de gestión social y no solo de las obras físicas.
 - Incorporar un Plan de Gestión Social (PGS) obligatorio con acciones especializadas y territorializadas dentro de la cartera de proyectos del Plan Maestro con objetivos verificables, recursos asignados y responsables institucionales para ser ejecutado en la etapa de implementación y cierre del PUH.
 - Vincular hitos de obra al cumplimiento del PGS (ej.: entrega de parques condicionada a existencia de plan de activación de este) que permita la apropiación de espacios y activación de estos, evitando construir infraestructura sin un plan que asegure su gestión futura.

Figura 11: Propuesta de dimensiones y componentes de un modelo de gestión social para PUH.



Fuente: Elaboración propia.

Recomendación 2. Fortalecer la cohesión social como objetivo central del PUH.

Los PUH construyen no solo el espacio urbano, sino también las dinámicas relacionales del territorio, especialmente en contextos donde conviven residentes históricos, familias relocalizadas y nuevos grupos. El análisis evidencia que la gestión social se ha centrado principalmente en la participación ciudadana asociada al diseño, sin una estrategia continua para sostener vínculos, confianza y organización en el tiempo, lo que se traduce en riesgos de fragmentación, deterioro de convivencia y conflictos que afectan la sostenibilidad barrial. La cohesión social debe ser objetivo estructural del PUH, con mecanismos que anticipen tensiones, consoliden comunidad y habiliten la operación futura del barrio en condiciones de colaboración y cuidado colectivo.

Acciones propuestas:

- Definir conceptualmente qué se entiende por cohesión social y establecerlo como objetivo central de los PUH.
- Crear un sistema de supervisión y seguimiento conjunto del programa, en términos de cohesión social, en donde el Plan Maestro contemple hitos parciales de evaluación con participación de todos los actores y plazos definidos (indicadores de percepción de confianza, participación en actividades, redes de apoyo y resolución de conflictos).
- Formación y acompañamiento a dirigencias/nuevas y organizaciones para instalar capacidades en gobernanza, administración básica, corresponsabilidad y toma de decisiones colectivas vinculadas con el uso y cuidado de espacios. Se propone aprovechar los liderazgos de directivas de comités de vivienda, que posterior a la entrega de viviendas asumen un rol más pasivo/informal con el objetivo de generar una transición hacia la organización futura del barrio.
- Incorporar una exigencia obligatoria en los PAS/PIS, ejecutados en el marco de un PUH, que establezca la implementación de un Programa de Integración y Convivencia Barrial durante el período de instalación de los nuevos residentes, con actividades periódicas orientadas a la interacción efectiva entre hogares relocalizados, residentes históricos y nuevas copropiedades. Para lo anterior se sugiere establecer nuevas exigencias, como parte de los concursos oferta de los proyectos habitacionales.

Recomendación 3. Construir una gobernanza intersectorial y comunitaria que sostenga una continuidad.

En la actualidad la gobernanza del PUH se enfoca en la articulación intersectorial en etapas iniciales (gestión de suelo y diagnóstico y elaboración de Plan Maestro), pero tiende a disolverse cuando se inicia la etapa de obras y no logra asegurar coproducción ni corresponsabilidad comunitaria en el tiempo. La falta de una instancia estable con reglas, roles y atribuciones puede traducirse en pérdida de legitimidad y fragmentación organizacional cuando cambian actores institucionales. Se requiere una gobernanza social permanente, que combine liderazgo municipal, coordinación MINVU y participación comunitaria vinculante.

Acciones propuestas:

- A nivel intersectorial: Constituir una Mesa Técnica-Social de PUH vía resolución SEREMI/SERVIU con mandato en todo el ciclo del proyecto. Esta instancia debe convocar y aglutinar a los actores técnicos y políticos vinculados al proyecto desde etapas tempranas para que acompañen y asesoren el buen desarrollo de él. Puede ser conformada por actores públicos y privados.
- A nivel comunitario: Establecer la figura de Grupo Motor como contraparte ciudadana del proyecto que asegure su sostenibilidad física y social de cualquier intervención del PUH. Esta instancia no reemplaza a las organizaciones formales que existen en los territorios, sino las complementa, y se aspira que puedan formalizarse como organización.
- Establecer un reglamento de funcionamiento que otorgue facultades efectivas de decisión en programación, convivencia y cuidado de espacios, fomentando la participación de la comunidad.
- Instalar mecanismos de revalidación política ante cambios de autoridades municipales que permitan proteger continuidad del PUH. Se sugiere establecer presentaciones periódicas de los avances del PUH ante el Concejo Municipal (semestrales o anuales).

Recomendación 4. Establecer lineamientos de participación con objetivos por etapa.

La participación ciudadana temprana ha sido fundamental para contar con planes maestros participativos en los PUH, pero sin continuidad en la implementación ni en la sostenibilidad del barrio. Además, la escasa incorporación de futuros residentes reduce la pertenencia y legitimidad posterior. En ese contexto es que se recomienda definir lineamientos metodológicos mínimos que integren participación temprana e incidente durante todo el ciclo de vida de PUH pero diferenciada por etapas y actores.

Acciones propuestas:

- Actualizar guía de participación ciudadana para PUH estableciendo una ruta de participación con objetivos específicos diferenciados según cada etapa del PUH (diagnóstico; diseño; implementación; post-ocupación).
- Incorporar participación, con foco en etapa de implementación de futuros residentes, en decisiones relativas a convivencia y uso de equipamientos y espacios públicos, para lo anterior se sugiere:
 - Aplicar una encuesta inicial de percepción.
 - Levantamiento visión en torno al barrio.
 - Comité de bienvenida por parte de oficina barrial y Consejo Vecinal de Barrio con mecanismos de seguimiento.
- Establecer protocolos de información pública y rendición de cuentas anuales con respecto a los avances del Plan hacia las copropiedades y Grupos motores. Se sugiere establecer un repositorio público de acceso a la información alojada en la página web del PUH.

Recomendación 5. Vincular la ejecución de obras y con un plan de uso para asegurar su cuidado y activación.

Los PUH han logrado estándares altos de diseño urbano, pero sin estrategias de activación sostenida ni responsables para su operación, lo que genera riesgo de subutilización y deterioro. Para que plazas, parques y equipamientos funcionen como verdaderos corazones de barrio, estos deben contar con una programa de uso, una institucionalidad de gestión y un financiamiento claro para su mantenimiento y cuidado.

Acciones propuestas:

- Generar planes de activación y acompañamiento comunitario con actividades recreativas para distintos grupos étnicos, en coordinación con dirección de DIDECO municipal y otros organismos (foco en etapa de implementación).
- Concursos abiertos para la comunidad que promuevan la utilización temporal de sitios eriazos con proyectos que promuevan el desarrollo económico local (cafés comunitarios, jardines compartidos, talleres, etc.). Urbanismo de transición como herramienta para activar espacios públicos.
- Establecer protocolos de cogestión con la organizaciones del barrio para la realización de actividades en los espacios públicos, incentivando el cuidado y apropiación de estos espacios. Para lo anterior se sugiere capacitar a la comunidad para la postulación de proyectos comunitarios a FNDR y fondos de la Delegación presidencial.

Recomendación 6. Incorporar a los municipios como actor co-responsable de la gestión social y del funcionamiento del barrio.

El estudio muestra una débil participación de los municipios en las distintas etapas del PUH, afectando el seguimiento, apropiación territorial y sostenibilidad de las obras ex post. Para asegurar la sostenibilidad y futuro de las obras y espacios públicos, el municipio debe transformarse en un participante activo que garantice la gestión y activación futura del barrio, para lo anterior es que se recomienda fortalecer las capacidades técnicas y presupuestarias con equipos profesionales dedicados a los PUH financiados a través de convenios de programación GORE, convenios de asistencia técnica SUBDERE o recursos provenientes de la delegación presidencial.

Acciones propuestas:

- Formalizar el rol de los municipios en:
 - Facilitar los procesos y ser garante de la comunidad y ministro de fe de los acuerdos establecidos.
 - Establecer un acuerdo de colaboración validado por el Alcalde y Concejo Municipal que involucre al municipio en todas las etapas del proceso.
 - Disponer de, al menos, un profesional de enlace, dependiente directamente del alcalde, para que coordine el rol de diferentes departamentos del municipio con el equipo SERVIU.
- Definir roles municipales explícitos en la cartera de proyectos del PGS, con financiamiento y metas. Se sugiere involucrar al municipio a través de la incorporación directa de un % de comités de vivienda y familias de la comuna en las futuras unidades habitacionales.
- Durante la etapa de implementación, se recomienda instalar la figura de oficinas en terrenos/barrales, implementadas por profesionales municipales o equipos consultores, con especial énfasis en etapa de implementación y con una permanencia de 24 meses post entrega de las obras (según los resultados de la línea base). Lo anterior puede ser financiado inicialmente con glosas MINVU y posteriormente con convenios de programación GORE y/o Delegación presidencial.
- Establecer convenios de colaboración con organizaciones sociales o universidades para fortalecer la activación del barrio e ir midiendo resultados en materia de cohesión social y activación de espacios públicos.

Recomendación 7. Convivencia a nivel barrial y seguridad comunitaria con enfoque preventivo.

El enfoque de los PUH ha estado centrado en la construcción de entornos urbanos de calidad, priorizando el diseño urbano de los proyectos habitacionales y de los equipamientos y espacios públicos, sin embargo estos últimos no han sido acompañados de programas para resolución de conflictos y cuidado cotidiano del entorno. En ese contexto es que se recomienda implementar estrategias preventivas que permitan desarrollar capacidades organizativas entre las copropiedades, fomentando la sana convivencia, la administración sostenible de los espacios públicos y la toma de decisiones participativa entre los residentes, permitiendo la gestión de tensiones y conflictos.

Acciones propuestas:

- Posterior a la entrega de un 30% de las viviendas contempladas en el PUH se sugiere elaborar un diagnóstico de tensiones y visión en torno al barrio por parte de los nuevos residentes y una actualización del mapa de actores claves con el objetivo de anticipar posibles tensiones y conflictos a nivel comunitario.
- Establecer protocolos de mediación comunitaria con tiempos de respuesta, responsables y derivaciones definidas asociados con las oficinas barriales.
- Se sugiere avanzar hacia la conformación de comités territoriales de seguridad en el marco del grupo motor y la coordinación entre copropiedades, con revisión periódica de casos e indicadores.
 - Se recomienda adaptar la figura de Consejos Vecinales de Desarrollo (CVD) implementados en el marco del programa Quiero Mi Barrio.
 - Se sugiere facilitar el acceso de las familias a prestaciones sociales y a la oferta pública de servicios, mediante la articulación de programas y servicios municipales que respondan a sus necesidades y mejoren su bienestar.

Recomendación 8. Mecanismos de comunicación clara y continua como pilar de gestión social

La duración de los PUH exige mantener informada y vinculada a la comunidad para evitar incertidumbre y desgaste a nivel comunitario. Es por esto que se recomienda establecer canales de comunicación con lenguaje claro, permanentes, accesibles y coherentes con los hitos del proyecto, resguardando la percepción de avance y presencia del Estado ante la incertidumbre que provocan aspectos como los cambios de autoridades por ciclos políticos.

Acciones propuestas:

- Elaborar un Plan Comunicacional de PUH que establezca un relato en torno al proyecto e identifique hitos críticos asociados con el desarrollo de este.
- Desde la etapa de elaboración de Plan Maestro se sugiere crear una página web como canal de comunicación formal, actualización de avances y buzón virtual para la resolución de dudas.
Ej: ciudadparque.cl
- Elaborar boletines y minutas públicas de los acuerdos de la Mesa Técnico-Social garantizando la transparencia efectiva y los avances del proyecto.

Recomendación 9. Establecer un sistema de monitoreo y seguimiento de la gestión social post-obras.

Los PUH no cuentan con instrumentos que aseguren seguimiento social ni programas financiados para consolidar el barrio post-entrega. Esto deja a los espacios públicos y a la vida comunitaria sin soporte institucional justo cuando se inicia la convivencia real de la comunidad. Los PUH deben transitar hacia modelos que según los resultados en la etapa de implementación entreguen de manera gradual responsabilidades a la comunidad y municipio.

Acciones propuestas:

- Establecer evaluaciones obligatorias desde la etapa de implementación de ejecución de obras (12/24/36 meses) en indicadores de cohesión, funcionamiento de barrio y gobernanza local.
- Elaborar un Plan de Continuidad del Barrio para la etapa ex post validado por Mesa Técnico-Social y el Grupo Motor.
- Se sugiere traspasar de manera progresiva las funciones de gestión y mantenimiento a comunidad y municipio según nivel de autonomía y resultados.

6. Referencias bibliográficas

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Atria, R., Siles, M., Arriagada, G., Robles, C., & Vollrath, A. (2003). *Cohesión social en América Latina: Una revisión perentoria de algunas de sus dimensiones*. CEPAL.
- Blokland, T., & Nast, J. (2014). From public familiarity to comfort zone: The relevance of absent ties for belonging in Berlin's mixed neighbourhoods. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(4), 1142–1159.
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2009). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289–300.
- Durston, J. (2000). *Capital social: Su desarrollo y uso en proyectos de superación de la pobreza*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/2424>
- Godoy-Ossandón, C., Retamal, A., & Vergara, M. (2023). Memorias fundacionales y densidad organizacional en la cohesión barrial: El caso de Lo Hermida. *Revista INVI*, 38(107), 1–32. <https://doi.org/10.4067/S0718-83582023000100101>
- Jacobs, J. (1961/2020). *Muerte y vida de las grandes ciudades*. Random House. <https://www.u-cursos.cl/fau/2015/2/AE4062/1/foro/r/Muerte-y-Vida-de-Las-Grandes-Ciudades-Jane-Jacobs.pdf>
- Link, F., Sabatini, F., & Cáceres, G. (2022). ¿Más densidad, más cohesión? Contradicciones del espacio público en zonas de alta densidad residencial. *Revista INVI*, 37(105), 23–48. <https://doi.org/10.4067/S0718-83582022000100023>
- Mazumdar, S., Learnihan, V., Cochrane, T., & Davey, R. (2018). The Built Environment and Social Capital: A Systematic Review. *Environment and Behavior*, 50(2), 119–158. <https://doi.org/10.1177/0013916516687343>
- Rasse, A. (2015). Juntos pero no revueltos: Procesos de integración social en fronteras residenciales entre hogares de distinto nivel socioeconómico. *EURE* (Santiago), 41(122), 125–143. <https://doi.org/10.4067/S0250-71612015000100006>
- Ruiz-Tagle, J. (2013). A theory of socio-spatial integration: Problems, policies and concepts from a US perspective. *International Journal of Urban and Regional Research*, 40(6), 1271–1287. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12459>
- Sabatini, F., Cáceres, G., & Cerda, J. (2009). Segregación residencial en Santiago de Chile: Tendencias de las tres últimas décadas y posibles cursos de acción. *EURE*, 35(105), 21–42. <https://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/1258>
- Sabatini, F., Wormald, G., & Peters, P. (2017). La fragmentación social del espacio: Efectos de las políticas habitacionales y urbanas en la integración urbana. En A. Orellana & G. Salazar (Eds.), *Ciudades para la cohesión social* (pp. 51–73). RIL Editores.

Small, M. L., & Adler, L. (2019). The role of space in the formation of social ties. *Annual Review of Sociology*, 45, 111–132.

Wormald, G. (2007). *Cohesión social: Enfoques y aplicaciones en América Latina*. FLACSO-Chile. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/15c3f203-d4af-40a0-aa7d-faf84b93cc4e/content>

7. Anexos

Ficha Zona de Acción Concertada (ZAC) Rive Gauche, París, Francia.

Paris Rive Gauche - París, Francia	
Descripción general del caso	El proyecto de desarrollo Paris Rive Gauche, situado en el distrito 13 de París, en marcha desde hace 30 años, tiene como objetivo crear, en un espacio inicialmente dedicado a funciones ferroviarias e industriales, un barrio mixto, preservando el notable patrimonio industrial y contribuyendo a satisfacer las necesidades de vivienda, de espacios verdes, de equipamientos y de empleo.
Objetivos del proyecto	– Promover la diversidad urbana y social desarrollando un 50% de viviendas sociales para familias, estudiantes y jóvenes trabajadores. – Promover una inserción respetuosa con el tejido urbano circundante: el antiguo distrito 13, el centro de París, el distrito 12 e Ivry-sur-Seine. – Crear un entorno ejemplar aumentando el área de espacios verdes del vecindario propicios para el desarrollo de la vida social. – Reforzar la función de un centro de empleo diversificado desarrollando, junto a las grandes sedes centrales, áreas destinadas a actividades relacionadas con la investigación, la artesanía y las PYME.
Tipo de intervención	Regeneración de área urbana en deterioro.
Superficie total	130 has
Unidad de gestión	Sociedad de Economía Mixta de París (SEMAPA), a cargo de estudio, gestión y desarrollo de proyectos de París.
Diversidad de viviendas y usos mixto	
Total viviendas	7.500 - 20.000 habitantes residiendo
Viviendas interes social	3.750 (3.000 familiares y 750 arriendos sociales para estudiantes)
Actividades comerciales	405.000m2
Equipamientos públicos	720.000 m2
Áreas verdes	10 has (gran parque urbano)
Oficinas	745.000 m2 - 60.000 personas empleadas
Actores involucrados	
Instituciones públicas	Estado y la Municipalidad de París: El Municipio toma la iniciativa de desarrollar este sector y la Dirección de Urbanismo y de la Construcción, apoyó su operación, creando para su desarrollo a SEMAPA. SEMAPA: Una SEM es una empresa pública, con capital principalmente público, pero sometida al derecho privado. A cargo de la gestión suelo, gestión inmobiliaria y gestión social del proyecto. APUR: Agencia de urbanismo pública (creada en 1967) que participa y coordina los estudios urbanos. SNFC: Empresa nacional de ferrocarriles, actor esencial del proyecto dado que era el dueño principal de los terrenos de la ZAC (un 70%) y a través de convenio con SEMAPA permitió la factibilidad del proyecto a largo plazo. Por ejemplo, la compra de los terrenos se hace según el calendario de realización de la cobertura y de la venta de los terrenos urbanizados, y con un sistema de pago diferido (SEMAPA paga a la SNCF cuando vende los terrenos).

Instituciones privadas	Diversas empresas privadas socias de SEMAPA que, mediante concursos públicos, se adjudican la gestión y ejecución de tramos del proyecto.
Comunidad y organizaciones sociales	A través de la figura de Comité Permanente de Concertación (CPC), instancia creada por el municipio, asegura y promueve los procesos de negociación entre los distintos actores sociales involucrados. Es financiado por SEMAPA.
Participación temprana	
Una de las claves en el inicio del proceso fue garantizar la mejor información y participación de los habitantes, el Municipio y la SEMAPA eligieron la transparencia promoviendo la “concertación” con los habitantes, los parisinos, las asociaciones, y los representantes de la vida artística. Lo anterior, rápidamente se institucionalizó mediante varios Comités: Comité Permanente de concertación desde 1997, con grupos de trabajo temáticos compartidos con la SEMAPA, el Municipio de París y 13 asociaciones locales; un Centro de Información, un folleto trimestral, una carta de información y un sitio web. Gracias a la participación temprana, en el año 1997, se realizó una modificación global al proyecto, aumentando las áreas verdes y reduciendo la superficie dedicada a oficinas.	
Gobernanza comunitaria	
Comité Permanente de Concertación (CPC)	órgano creado en 1991, plenario bianual y mesa mensuales, coordina grupos de trabajo temáticos (movilidad, paisaje, equipamientos), reúne a residentes históricos, asociaciones locales, expertos y futuros residentes.
Consejos de barrio	Creados en 2003 en el distrito 13, constituyen un marco para la democracia de proximidad, con reuniones trimestrales, talleres participativos y resúmenes sobre el proyecto para transmitir las preocupaciones.
Presupuesto participativo	Desde 2015, el 5% de la dotación de inversión municipal se destina a proyectos ciudadanos. El distrito 13 de París, a través de presupuestos participativos ha invertido 33 millones de euros en diez años, con 91 proyectos votados y 429 obras realizadas, incluidas numerosos proyectos de ecología y mobiliario urbano en la ZAC.
Gestión social ex post, foco en activación de espacios públicos: Iniciativa "Inventer Bruneseau"	
Objetivo	«Inventer Bruneseau» tiene como objetivo promover la cohesión barrial a través de la diversificación temporal de usos en el espacio público, liberando terrenos dentro de la ZAC en lugares de uso comprobables, con el fin de estimular la vida del barrio antes y después de la finalización de grandes proyectos. Los promotores de proyectos (asociaciones, start-ups, grupos de ciudadanos) pueden proponer: equipamientos ecológicos (jardines, huertos), mobiliario urbano modular, espacios de coworking al aire libre, instalaciones recreativas o culturales.
Mecanismo de seguimiento y gestión	1) Convocatoria anual de proyectos: cada año, SEMAPA elabora unas bases del llamado (presupuesto, duración de la ocupación, objetivos sociales y medioambientales). 2) Jurado multipartito: representantes de la Ciudad de París, SEMAPA, CPC, asociaciones locales y expertos (urbanistas, arquitectos paisajistas) evalúan las candidaturas. 3) Convenio de Ocupación Temporal (COT): cada proyecto seleccionado firma un COT con SEMAPA en el que se especifican los derechos de uso, el calendario, las obligaciones de mantenimiento y los indicadores de seguimiento (número de visitantes, talleres celebrados). 4) Seguimiento y evaluación: semestral, a través de informes que miden el impacto social (participación en talleres, creación de vínculos intergeneracionales) y urbano (revitalización de zonas subutilizadas).

Ejemplos de proyectos ejecutados	- Huertos y mobiliarios urbanos en el sector Bruneseau Nord: de marzo a octubre, huertos educativos gestionados por ONGs, acompañados de mobiliario modular habilitados como lugares de descanso y reuniones. - Espacio de coworking al aire libre a lo largo de la losa de Austerlitz: estructuras ligeras desplegadas en verano para permitir el uso de la explanada a estudiantes y teletrabajadores, con sesiones de mediación cultural a cargo de la BnF. - Instalaciones artísticas y lúdicas: módulos de street-art y esculturas participativas financiadas a través del presupuesto participativo (5% de la inversión municipal), votadas por los vecinos en la plataforma "Madame la Maire, j'ai une idée"
Impactos	- Más de treinta proyectos entre 2017 y 2022 - Una media de 1200 visitantes al mes por sitio probado. - La creación de microrredes de usuarios que han llegado a crear comités de gestión de los jardines y plazas públicas. - La inclusión de determinados equipamientos comunitarios se incorporaron (jardines compartidos, mobiliario modular) en el programa de desarrollo definitivo de SEMAPA para la fase 2023-2028.
Fuentes de información	
Páginas web	https://revistaurbanismo.uchile.cl/index.php/RU/article/view/5131/5013 https://www.semapa.fr/documentation/ https://cpsv.upc.edu/ca/shared/tesis/ptm12presentacio_cueva.pdf https://www.aeamesp.org.br/wp-content/uploads/2019/05/Fran%C3%A7oiseMeteyer_abertura_21082018.pdf https://palabres.fr/bruneseau https://www.semapa.fr/wp-content/uploads/2024/06/rapport-annuel-de-gestion-2023.pdf https://www.104.fr/projet-104ingenierie/appel-a-projet-inventer-bruneseau-ile-de-france.html https://www.notaires.fr/fr/collectivites-territoriales/proprietes-immobiliaries/les-zones-d%E2%80%99amenagement-concerte https://www.semapa.fr/documentation/

Ficha Plan de Transformación Barrio La Mina, Barcelona, España.

Plan de Transformación Barrio La Mina - Barcelona, España	
Descripción general del caso	El Proyecto de Transformación del Barrio de La Mina es una intervención integrada y de largo plazo impulsada por el Consorci del Barri de la Mina, con la participación del Ayuntamiento de Sant Adrià de Besòs, el Ayuntamiento de Barcelona, la Diputació de Barcelona, la Generalitat de Catalunya y fondos europeos. Su propósito central ha sido revertir la marginalidad histórica del barrio a través de: intervención urbanística y de vivienda; dotación de equipamientos y espacios públicos; Plan de Actuación Social; Gobernanza y participación.
Objetivos del proyecto	El Plan de transformación se articula en torno a dos objetivos principales: 1) urbanístico, al que corresponde la transformación física del barrio; 2) social, cuyo objetivo principal es la transformación humana de las condiciones de vida del barrio de La Mina.
Tipo de intervención	regeneración urbana
Superficie total	26 has

Unidad de gestión	Consorcio del Barrio de La Mina, entidad de derecho público, carácter local y con personalidad jurídica propia independiente de sus miembros. Constituyen el Consorcio de la Mina: la Generalitat de Catalunya, el Ayuntamiento de Sant Adrià de Besòs, la Diputación de Barcelona y el Ayuntamiento de Barcelona.
Diversidad de viviendas y usos mixto	
Total viviendas	3.528 (construidas y rehabilitadas)
Viviendas interes social	2.795 unidades
Equipamientos públicos	Si, creación de nuevos centros educativos, culturales y deportivo
Áreas verdes	Si, apertura de parques y zonas verdes
Actores involucrados	
Instituciones públicas	Ayuntamiento de Sant Adrià de Besòs, la Diputación de Barcelona, la Generalitat de Catalunya y, desde 2001, el Ayuntamiento de Barcelona, junto con financiación de la Unión Europea (programas URBAN II y FSE), todos ellos consorciados para definir, financiar y aprobar el PERI y PAS y coordinar las acciones urbanísticas y sociales.
Instituciones privadas	Estudio de arquitectura Jornet-Llop-Pastor, encargado de redactar el Plan Especial de Reordenación y Mejora del barrio, y Barcelona Regional, responsable de los estudios técnicos (antropológicos, sociales y de edificios) que dieron soporte al instrumento urbanístico.
Comunidad y organizaciones sociales	Plataforma de Entidades Vecinales de La Mina, creada en 1997 como voz vecinal, junto a múltiples asociaciones de mujeres, jóvenes, etnias gitanas y grupos de apoyo, que participaron activamente en mesas sectoriales, talleres de cartografía social y el Consejo de Participación, garantizando la implicación ciudadana en diagnóstico, diseño y seguimiento del Plan
Participación temprana: Plataforma de entidades vecinales del Barrio de La Mina	
La participación ciudadana en el desarrollo del Plan de Transformación también ha incidido en la definición del proyecto urbanístico. Desde el inicio del PTBM se activó un marco de participación temprana en el que el Ayuntamiento de Sant Adrià y el nuevo Consorci del Barri de La Mina constituyeron, en el año 2000, la Plataforma de Entidades Vecinales como canal oficial de la ciudadanía. El 27 de abril de 2001 se mostró en el Centro Cívico un avance del PERI mediante una exposición interactiva y, durante el mes siguiente, se realizaron talleres sectoriales con asociaciones vecinales, colectivos y pequeñas industrias, de los que surgieron once propuestas formales que priorizaron intervenciones sociales, mejor conexión con el entorno y relocalización de equipamientos. A raíz de este diálogo, la Plataforma encargó una propuesta alternativa del PERI, centrada en rehabilitación a escala de bloque, nuevas vías transversales y la prolongación de la rambla hasta el puerto, que fue incorporada al documento antes de su aprobación inicial. Finalmente, el plan entró en un período de información pública (diciembre 2001–enero 2002) con presentación de observaciones ciudadanas, garantizando que el diseño técnico del Plan y las obras respondieran también a las demandas vecinales	
Gobernanza comunitaria	
Plataforma de Entidades Vecinales de La Mina	creada en 1997 y formalizada tras la constitución del Consorcio, actúa como interlocutor único de la comunidad ante las instituciones, canalizando las demandas de nuevos residentes, realojados y asociaciones de inmigrantes, jóvenes y colectivos culturales.
Comisiones sectoriales	El Consorcio constituyó siete comisiones temáticas permanentes (seguridad y cohesión; realojo; asesoramiento y mediación; plan educativo de barrio; red laboral; red de salud mental; mesa de drogas) que se reúnen periódicamente para coordinar

	técnicos municipales, entidades sociales y representantes vecinales, garantizando una visión transversal de todas las actuaciones
Consejo de Participación del Barrio	Órgano de seguimiento, reúne a la Plataforma de entidades vecinales, asociaciones de vecinos, representantes del Consorcio y comercio local. Este Consejo revisa indicadores de proceso y resultados, propone ajustes al Plan y vela por la transparencia en la toma de decisiones
Convocatoria anual de subvenciones	A través de un fondo de apoyo técnico y económico, el Consorcio financia proyectos impulsados por entidades sin fines de lucro del barrio (talleres de bienvenida, escuelas comunitarias, proyectos interculturales), favoreciendo que los nuevos residentes participen desde el inicio en actividades comunitarias
Gestión social, foco en activación de espacios públicos: Plan de Actuación Social PTBM	
Objetivo	Crear una base estable de cohesión y auto-gestión vecinal mediante la mejora de la formación e inserción sociolaboral, la conciliación familiar, el desarrollo económico local, la participación comunitaria, la convivencia cívica y el apoyo educativo y social a las familias de La Mina.
Mecanismo de seguimiento y gestión	- Comisiones sectoriales permanentes: Se conformaron siete comités temáticos (realojo, seguridad y civismo, empleo, educación, salud mental, drogas y mediación vecinal) que reúnen trimestralmente a técnicos del Consorci, representantes municipales y vecinos para revisar indicadores de avance y proponer ajustes. - Plan de Acción de Barrio: Diseñado junto a la Universitat de Barcelona, recoge ejes de acción (espacio público, civismo, comunicación, movilidad, medio ambiente) estructurados en grupos de trabajo donde la ciudadanía propone y testea iniciativas antes de su implementación. - Comunicación y rendición de cuentas: Boletines semestrales, sección fija en el boletín municipal “Viure”, y publicación online de memorias de actuación y datos de impacto, garantizando que tanto históricos como recién llegados conozcan los resultados y puedan implicarse en la gobernanza.
Impactos	- Aumento de uso en espacios públicos: encuestas internas midieron un aumento del 35 % en la afluencia semanal a parques y plazas durante 2007–2010. - Mejora de indicadores de convivencia: disminución del 20% en denuncias por deterioro del mobiliario urbano y rayados, atribuible a la apropiación colectiva y cuidado de los espacios. - Fortalecimiento de liderazgos locales: surgimiento de siete colectivos de voluntariado permanentes (jardinería, limpieza, actividades lúdicas), hoy integrados como interlocutores en el Consejo de Participación. - Inserción laboral: más del 60 % de quienes completaron los talleres verdes accedió a empleos estables vinculados a servicios públicos o entidades sociales.
Ejemplos de proyectos ejecutados	- Talleres verdes y empleo local: formación en jardinería y paisajismo para jóvenes residentes, que luego trabajaron en el mantenimiento de áreas verdes y huertos urbanos. - Arte comunitario: convocatorias de murales y mobiliario diseñado por colectivos vecinales, instalados en la Rambla y plazas, integrando identidad local. - Campañas de cuidado barrial: jornadas de limpieza participativa, señalización colectiva de normas de uso y concursos de “Mejor Escalera” para impulsar el sentido de pertenencia.
Fuentes de información	

Páginas web	https://www.ub.edu/geocrit/coloquio2014/Eduard%20Montesinos%20i%20Ciuro.pdf https://www.barrimina.org/cast/index.php/plan-de-transformacion-mina/plan-de-actua https://www.barrimina.org/docs/memoria/cast.pdf https://www.barrimina.cat/transparencia/2017/Memoria.pdf
-------------	--

Ficha Ciudadela El Porvenir, Bogotá, Colombia.

Proyecto Ciudadela El Porvenir - Bogotá, Colombia	
Descripción general del caso	El proyecto la Ciudadela El Porvenir, gestionada por Renobo (ex Metrovivienda), abarca 131,9 ha en la localidad de Bosa, al suroccidente de Bogotá. Nació en el año 2022, como una Plan para proveer suelo urbanizado en extensión para el desarrollo de vivienda social, incorporando áreas verdes, equipamientos e infraestructura.
Objetivos del proyecto	- Consolidar nuevo suelo - Atender la demanda de vivienda social: generar suelo “cualificado” para VIS/VIP, sin asumir directamente la construcción. - Mejorar la calidad urbana: diseñar supermanzanas con amplias áreas verdes, equipamientos y ejes comerciales peatonales
Tipo de intervención	Extensión urbana
Superficie total	131,9 has
Unidad de gestión	Renobo (ex Metrovivienda), responsable de gestión de suelo, urbanización y venta de lotes. identificar, promover, gestionar, gerenciar y ejecutar proyectos integrales referidos a la política pública de desarrollo y renovación urbana de Bogotá D.C., y otros lugares distintos al domicilio de la Empresa
Diversidad de viviendas y usos mixto	
Total viviendas	20.822 (7.307 unifamiliares + 13.515 en altura)
Viviendas interes social	1206 viviendas de interes prioritario
Actividades comerciales	4.2 has
Equipamientos públicos	10,3 has
Áreas verdes y parques	20 has
Usos múltiples	6 has
Actores involucrados	
Instituciones públicas	Renobo (antes Metrovivienda), como ente promotor y gestor del suelo e infraestructura; la Secretaría Distrital de Planeación, responsable de formular, viabilizar y adoptar el Plan Parcial mediante los Decretos (395/2002 y sus modificaciones) ; la Secretaría Distrital de Ambiente, que valida el Acta de Concertación Ambiental; la Alcaldía Local de Bosa, encargada de convocar cabildos abiertos y mesas de concertación; y la Personería y la Contraloría Distritales, que ejercen veeduría y control social sobre el avance y la transparencia del proyecto.
Instituciones privadas	Empresas constructoras e inmobiliarias a las que Renobo comercializa lotes urbanizados para la edificación de VIS/VIP, así como consultoras especializadas en estudios técnicos, ambientales y sociales que acompañan el diseño y la implementación de la obra.

Comunidad y organizaciones sociales	Juntas de Acción Comunal y líderes barriales, agrupados en Comités Promotores y Veedurías Ciudadanas registradas ante la Personería, que participan activamente en diagnósticos, seguimiento de cronogramas y calidad de obra, y en la co-gestión de espacios públicos a través de cabildos abiertos y talleres de co-diseño .
Participación temprana	
En las fases iniciales de formulación del Plan Parcial “Ciudadela El Porvenir”, Renobo (ex Metrovivienda) implementó un proceso de participación temprana que combinó mecanismos formales y espacios de diálogo directo con la comunidad. Primero, en la consulta preliminar (octubre–noviembre de 2000), se convocaron reuniones abiertas en las que los habitantes de Bosa revisaron y aportaron observaciones a los “determinantes” definidos por el Departamento Administrativo de Planeación, permitiendo ajustar desde el origen parámetros esenciales como cesiones para parques y vialidad . Paralelamente, se realizaron talleres de diagnóstico participativo con la Junta de Acción Comunal y líderes barriales, en los cuales se cartografió de manera colaborativa la problemática urbana y social del territorio, sentando las bases para el diseño de supermanzanas y prioridades de inversión . A su vez, el Acta de Concertación Ambiental (diciembre de 2001) sirvió de instancia técnica y ciudadana para evaluar impactos y consensuar ajustes en el área de reserva ecológica, garantizando que las intervenciones respetaran las vocaciones ambientales y las expectativas de la comunidad local.	
Gobernanza comunitaria	
Comité Estratégico Distrital de Gobernanza del Espacio Público	Liderado por las Secretarías de Hábitat, Planeación y Gobierno, se reúne semestralmente con Renobo y representantes comunitarios. Su objetivo es dar seguimiento al Plan de Sostenibilidad Social —establecido en el Acuerdo 368 de 2024— que fija indicadores de cohesión (número de organizaciones activas, eventos comunitarios realizados) y determina recursos anuales para mantenimiento de parques y equipamientos
Veedurías Ciudadanas Registradas	Inscritas ante la Personería Distrital, tienen la facultad de solicitar informes de avance, calidad de obra y cumplimiento de cesiones gratuitas. Funcionan como órgano de control social durante toda la vida del proyecto y garantizan que las decisiones respondan tanto a los residentes originales como a los nuevos residentes.
Mesas Temáticas de Concertación	Convocadas periódicamente por la Alcaldía Local de Bosa, reúnen a representantes de las Juntas de Acción Comunal, líderes de mujeres y jóvenes, y funcionarios de Renobo y la Secretaría Distrital de Planeación. En estas mesas se revisan avances, se actualizan cronogramas y se definen prioridades de gestión del espacio público
Comités Promotores Mixtos	Integrados por vecinos (incluyendo nuevos residentes), funcionarios de Renobo y técnicos del Distrito, validan desde el diseño de equipamientos hasta los presupuestos de mantenimiento. Estos comités generan actas de compromiso que guían las acciones de gestión y permiten incorporar las visiones de quienes llegan tras la entrega de las viviendas
Brigadas Verdes y Programas de Bienvenida	Tras la entrega de las primeras VIP en 2018, se conformaron “Brigadas Verdes” de vecinos voluntarios (tanto antiguos como nuevos) para el cuidado de áreas verdes, capacitadas trimestralmente en elementos urbanos y gestión de proyectos. Paralelamente, la “Ruta Renobo” —un programa itinerante de inducción— acompaña a las nuevas familias en sus primeros meses, informándoles sobre canales de participación, servicios comunitarios y actividades de integración
Gestión social ex post, foco en activación de espacios públicos: Plan de Gestión Social a cargo de la Oficina de Gestión Social de Renobo	
Objetivo	Renobo ha formalizado un Plan de Gestión Social ex post entrega articulado desde su Oficina de Gestión Social y que tiene como objetivos: - Fortalecer la apropiación ciudadana de los espacios públicos, estimulando el cuidado

	colaborativo y la corresponsabilidad entre antiguos y nuevos vecinos. - Promover la inclusión y la atención integral de grupos vulnerables, garantizando acceso a servicios y redes de apoyo comunitario. - Asegurar la gobernanza compartida de equipamientos y mobiliario, mediante mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas.
Mecanismo seguimiento y gestión	- Elaboración de líneas base con metas asociadas: indicadores de cohesión (número de organizaciones activas), de bienestar (encuestas de satisfacción) y de seguridad (incidentes reportados). - Responsabilidades y recursos: asignación presupuestal anual para mantenimiento (mín. 5 % del costo de obra), roles definidos para Renobo, entidades distritales y comunidad. Para ello, se establecen convenios de cogestión con la junta administradora local (JAL) de Bosa y organizaciones locales, estableciendo roles claros de mantenimiento, presupuestos y seguimiento técnico. - Mecanismos de monitoreo y transparencia: informes semestrales de cumplimiento y publicación en línea de un tablero con indicadores de uso (asistencia a eventos, estado físico de equipamientos) y buzón de sugerencias con respuesta en 15 días hábiles - Estrategias de fortalecimiento comunitario: capacitaciones trimestrales para líderes en lectura de planos, presupuestos y gestión de proyectos, y formación de “brigadas verdes” para el cuidado de parques. Para ello, se establecen "Mesas Temáticas de Concertación", convocadas por la Alcaldía Local, reúnen trimestralmente a Juntas de Acción Comunal, líderes de mujeres, jóvenes y técnicos de Renobo para evaluar avances en activación de espacios y definir ajustes.
Ejemplos de proyectos ejecutados	- Brigadas Verdes: grupos de voluntarios (residentes históricos y recién llegados) capacitados trimestralmente para el mantenimiento preventivo de parques y corredores, bajo supervisión de Renobo y la Alcaldía Local - Ruta Renobo: módulo itinerante que visita sector por sector, informando a nuevas familias sobre canales de participación, servicios comunitarios y fechas de eventos de activación - Ferias temáticas culturales y deportivas: organizadas semestralmente en la Plaza Central y la Alameda El Porvenir, en alianza con Juntas de Acción Comunal, para fortalecer el tejido social y la convivencia.
Impactos	- Más de 25 actividades comunitarias anuales (ferias, jornadas, brigadas), entre 2020 y 2023, con una asistencia promedio del 65 % de vecinos convocados. - Atención de emergencias y apoyo social a más de 300 familias de El Porvenir, canalizando ayudas alimentarias y servicios básicos durante la pandemia - Reducción del 30 % en reportes de vandalismo y aumento del 40 % en uso diario de parques, según encuestas de satisfacción comunitaria (Índice de Cohesión Barrial $\geq$ 85 %)
Fuentes de información	
Páginas web	https://oa.upm.es/56878/1/MARIA_FERNANDA_URIBE_TAMI.pdf http://www.metrovivienda.gov.co/ https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/dts_ciudadela_en_porvenir.pdf https://renobo.com.co/es/proyectos/el-porvenir https://www.sdp.gov.co/gestion-territorial/planes-parciales-de-desarrollo/planes/plan-parcial-de-desarrollo-ciudadela-porvenir https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/073_distrito_da_via_libre_a_modificacion_de_plan_parcial_ciudadela_el_porvenir_en_bosa.pdf https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/dts_pp_el_porvenir_1.pdf

Proyecto Messestadt Riem - Múnich, Alemania	
Descripción general del caso	La Messestadt Riem es un gran proyecto de reconversión urbana ubicado en el este de Múnich, construido sobre el antiguo aeropuerto de München-Riem, clausurado en 1992. Desde su inicio en la década de 1990, se ha promovido un desarrollo urbano mixto (vivienda, comercio y recreación) y un fuerte componente social (programas de participación ciudadana, equipamientos inclusivos y espacios verdes). La coordinación público-privada a través de la MRG y el Ayuntamiento de Múnich, junto con la activa participación vecinal, han permitido convertir un antiguo aeropuerto en un barrio sostenible, replicable como modelo de regeneración urbana en Europa
Objetivos del proyecto	Generar un nuevo distrito urbano integrando de forma equilibrada usos residenciales, comerciales, de congresos y espacios verdes, bajo criterios de sostenibilidad ambiental y social, garantizando al mismo tiempo una fuerte conectividad mediante transporte público (línea U2 y redes de autobús) y fomentando la participación ciudadana en todas sus fases de diseño y ejecución.
Tipo de intervención	Crecimiento en extensión con reciclaje de terreno
Superficie total	556 has (200 has corresponden a parque)
Unidad de gestión	MRG (Münchner Raumentwicklungsgesellschaft mbH), empresa pública de Munich que funciona como organismo promotor privado-público para llevar adelante el proyecto.
Diversidad de viviendas y usos mixto	
Total viviendas	7.000 viviendas
Viviendas interes social	2.300 interés social
Equipamientos públicos	15 has
Áreas verdes	más de 200 has
Oficinas y otros usos	87,2 has (+10.000 personas empleadas)
Actores involucrados	
Instituciones públicas	Los principales actores públicos incluyen la Münchner Raumentwicklungsgesellschaft (MRG), creada en 1994 para coordinar la ejecución integral del proyecto; la Landeshauptstadt München, responsable de la aprobación urbanística y la integración con la infraestructura municipal; y las Stadtwerke München (SWM), que desde 2004 suministran calefacción a residentes y al recinto ferial.
Instituciones privadas	Entre las instituciones privadas destacan la Messe München GmbH, operadora del nuevo recinto ferial en Riem, y diversos inversores privados y cooperativas de vivienda (por ej, Wogeno o FrauenWohnen), encargados de desarrollar vivienda social bajo el modelo “Münchner Mischung”.
Comunidad y organizacione sociales	Finalmente, la comunidad y organizaciones sociales se agrupan en asociaciones de vecinos y plataformas como “BA5 im Dialog” o Comités de desarrollo urbano, que participan activamente en talleres, concursos urbanos y diálogos de confianza para aportar insumos al diseño de cada fase del barrio .
Participación temprana	
En las fases iniciales del Plan Distrital y antes del inicio de las obras, se activó la instancia de participación previa (Frühzeitige Öffentlichkeitsbeteiligung) prevista en la legislación alemana, combinando varias herramientas para incorporar a la comunidad desde el principio, se organizaron talleres donde vecinos	

revisaron y comentaron los primeros anteproyectos; permitiendo aclarar dudas y ajustar criterios de diseño; y se habilitó la plataforma BA5 im Dialog, con exposiciones itinerantes de planos, formularios de feedback y consultas en línea para recoger propuestas sobre movilidad, espacios verdes y equipamientos. Estas acciones tempranas garantizaron que las decisiones de planificación respondieran a las necesidades reales de residentes y futuros usuarios del barrio.	
Gobernanza comunitaria	
Asambleas de Vecinos (Einwohnerversammlung)	convocadas semestralmente por el Ayuntamiento desde 2013, sirven como foro abierto para informar sobre el avance de obras, presentar indicadores de sostenibilidad (calidad del aire, consumo energético, gestión de aguas) y someter a consulta propuestas de mejora en vialidad y equipamientos.
Consejo Consultivo de Barrio (Quartiersbeirat)	Creado en 2015 e integrado por representantes de asociaciones de vecinos, cooperativas de vivienda, comerciantes locales y la MRG, se reúne mensualmente para evaluar el cumplimiento de los objetivos del plan distrital y coordinar acciones en torno a la cohesión social, la seguridad barrial y el uso de espacios públicos.
Mesas de Trabajo Temáticas	espacios de diálogo focalizados en áreas clave (movilidad, parques y espacios verdes, infraestructura educativa y deportiva), donde técnicos municipales, Stadtwerke München y usuarios discuten soluciones puntuales—por ejemplo, ajustes en las rutas de autobús o nuevas zonas de juegos infantiles—y supervisan pequeños proyectos piloto antes de su implementación masiva.
Plataforma “BA5 im Dialog” y “plantreff stadtentwicklung”	híbridos virtuales/presenciales que, mediante exposiciones itinerantes del plan, formularios en línea y presentaciones en el Bildungscampus, permiten a los recientes ocupantes aportar feedback directo sobre viviendas, equipamientos y proyectos de energía renovable.
Club Deportivo y Centro Cultural como nodos sociales	entidades como el SC Arcadia Messestadt München e.V. (deporte comunitario) y las actividades del Bildungscampus (talleres, festivales, foros ciudadanos) juegan un rol activo en la integración de nuevos residentes, generando redes informales de apoyo y fortaleciendo la identidad colectiva del barrio.
Gestión social ex post, foco en activación de espacios públicos: Programa “Trabajo con la comunidad de barrio	
Objetivo	Orientado a activar y monitorear los espacios públicos de Messestadt Riem con el fin de fortalecer la cohesión barrial y la apropiación comunitaria. (participación activa de la municipalidad de Munich y MRG)
Mecanismo de seguimiento y gobernanza	- Red de puntos de encuentro vecinales (Nachbarschaftstreffs): Se establecieron seis Treffs distribuidos estratégicamente en el barrio cada uno con un presupuesto anual para actividades culturales, talleres y servicios de mediación social. Los espacios son gestionados por trabajadores sociales contratados por el Departamento de Asuntos Sociales, pero abiertos y dirigidos por los propios vecinos - Equipo de gestión de barrio (“Quartiersmanager”): Aunque inicialmente no se designó un gestor único para toda Messestadt Riem, se configuró un equipo móvil de mediadores que transita por los distintos barrios, ofreciendo atención directa a residentes antiguos y nuevos, detectando necesidades (p. ej., conflictos de convivencia, propuestas de mejora), y que fueron canalizadas a la MRG y al Ayuntamiento. - Presupuestos participativos de la red de puntos de encuentro vecinales: un porcentaje del presupuesto de cada Treff se destina a proyectos propuestos y votados por los propios residentes; Talleres temáticos: cada trimestre, los vecinos co-diseñan posibles intervenciones (urbanismo táctico, mobiliario, señalética).

Ejemplos de proyectos ejecutados	- Youth Container: contenedor equipado como espacio juvenil móvil, que rotaba entre los Treffs ofreciendo talleres de arte urbano y deporte. - Pop-up Markets: mercados locales transitorios de trueque y venta de productos locales, estimulando la economía de proximidad. - Urban Gardening en Riemer Park: espacios temporales gestionados por colectivos vecinales que promovieron el intercambio intergeneracional y la activación del parque
Impactos	- Incremento del sentido de pertenencia: el 85 % de los encuestados asoció los Treffs con una mejora en la cohesión vecinal. - Aumento de la participación: se registró un alza del 40 % en la asistencia a actividades comunitarias entre 2010 y 2014. - Mejora de la comunicación: reducción de conflictos menores (ruidos, uso de espacios) en un 25 %, atribuida al rol mediador de los gestores
Fuentes de información	
Páginas web	http://habitat.aq.upm.es/dubai/96/bp142.html https://www.stadtgrenze.de/c/fue/riem/planning.htm#28 https://www.studiovulkan.ch/en/project/messestadt-riem-5-ba/ https://stadt.muenchen.de/dam/jcr%3Ad5af14ec-0617-4240-aa1d-d1ef7ed600d7/2023_FinalReport_Study_on_UsagePatterns_Short_version.pdf?utm_source=chatgpt.com https://www.mrg-gmbh.de/geschafsbereiche/messestadt-riem mrg-gmbh.de