



**Universidad del Desarrollo**  
Universidad de Excelencia

**DATAKOMUNAL: PLATAFORMA DE INFORMACIÓN SOBRE GESTIÓN PÚBLICA  
MUNICIPAL PARA EL DISEÑO DE PRÁCTICAS DE RELACIONAMIENTO  
COMUNITARIO EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.**

**POR: GUSTAVO ALFONSO BASCUÑAN LÓPEZ**

Tesina presentada a la Facultad de Diseño de la Universidad del Desarrollo para  
optar al grado de Magíster en Diseño e Innovación Sostenible

**PROFESOR GUÍA:**

**SR. FRANCISCO ZAMORANO URRUTIA**

Junio 2023  
SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que incluya la referencia bibliográfica.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Durante el año 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, programa internacional que entrega una hoja de ruta en materia de sostenibilidad económica, social y ambiental mediante 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que invitan a los gobiernos, organizaciones sociales y actores privados a contribuir en este propósito global.

En el marco de los ODS, el desarrollo sostenible de las ciudades es un propósito que nace sobre la identificación de múltiples desafíos que hoy se ven reflejados en problemas de congestión, falta de acceso a vivienda y deterioro e infraestructura, entre otros factores presentes en gran parte de los asentamientos urbanos del planeta. Es en este ámbito donde las ciudades son aquellos lugares dónde cohabita el desarrollo social, político, productivo, científico y cultural del ser humano es que los conflictos de carácter socioambiental han ido cada vez tomando mayor protagonismo y, en este ámbito, el desarrollo inmobiliario no se ha visto ajeno a este fenómeno.

Dado lo anterior, este proyecto de investigación es una invitación a analizar la contribución al cumplimiento del ODS, en específico al número once, mediante la vinculación público – privada, dónde la industria inmobiliaria y construcción tiene la oportunidad de aportar a un desarrollo sostenible de los territorios pero para lo cual se requieren de innovaciones que atiendan también a los desafíos de la gestión municipal, entendiendo a éste último como el garante de la identidad territorial y el canalizador de data relevante para que el sector privado pueda, mediante la vinculación comunitaria generar aportes que no tan sólo respondan a una lógica filantrópica, sino que también tengan un potencial de impacto en el crecimiento sostenible de nuestras ciudades.

## AGRADECIMIENTOS

**A mi mamá y papá** y a todos los que formaron parte de este proceso a través del apoyo con ideas, conocimientos y motivación A mi profesor guía Francisco Zamorano, por su paciencia y orientaciones durante los meses de investigación.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	8
MARCO TEÓRICO .....	10
Desarrollo sostenible.....	10
Estrategia y sociedad.....	11
Licencia social para operar .....	12
Entorno no mercado .....	13
Estrategia de no mercado como respuesta al desarrollo sostenible.....	15
Análisis de caso nacional .....	16
Participación ciudadana .....	17
Participación ciudadana y desarrollo sostenible de las ciudades en Chile.....	18
Relacionamiento comunitario .....	19
Desarrollo sostenible y ciudades.....	21
¿Cómo desarrollar una mirada, desde el sector privado, sobre la agenda de la institucionalidad gubernamental? .....	22
¿Por qué recae, en gran parte, la responsabilidad del desarrollo sostenible en la administración municipal? .....	23
ESTADO DEL ARTE.....	26
Iniciativas de relacionamiento comunitario disponibles en el sector privado.....	26
Manual de relacionamiento comunitario para proyectos inmobiliarios en zonas urbanas .....	26
Manual de relacionamiento comunitario para proyectos inmobiliarios.....	27
Índice de calidad de vida urbana, ICVU.....	29
Plataforma municipal, una radiografía a la sustentabilidad en ciudades de Chile.....	30
METODOLOGÍA.....	32
Objeto de estudio.....	32
Objetivo general .....	32
Objetivos específicos.....	32
Pregunta de investigación .....	32
Tipo de investigación.....	32
Metodología de trabajo.....	33
DATA COMUNAL: MODELO PROCESO DE DISEÑO.....	34
Contexto .....	34
IMPLEMENTACIÓN METODOLOGÍA COMPASS INDEX PROJECT .....	36
Fase 1, Preparar .....	36

Decisión final sobre el desafío a trabajar .....	39
Evaluación de Forma, Impacto y Contexto de la fase (1) Preparar.....	40
Fase 2, Percibir.....	44
Definición del proyecto a diseñar .....	51
Fase 3, prototipar.....	55
Matriz de estrategia de prototipado .....	58
Prototipo 1.....	58
Prototipo 2.....	62
Prototipo 3.....	65
Fase 4, producir .....	72
Business model canvas.....	72
CONCLUSIONES .....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS .....	78
Anexo 1. Encuesta a profesionales de relacionamiento comunitario .....	78
Anexo 2. Entrevista asesores .....	80



## INTRODUCCIÓN

Desde el año 2017 que en Chile se ha podido evidenciar un aumento de conflictos socioambientales en torno al rubro de la construcción. Oposición a proyectos inmobiliarios en las grandes ciudades han marcado una tendencia para este rubro. Los factores que han despertado el malestar, tanto de ciudadanos como autoridades, han develado desafíos de distintos factores, tales como: cuestionamiento a la densidad de los proyectos; falta de transparencia en la aprobación de permisos de construcción; carencia de instrumentos de planificación territorial o desactualización de éstos; y, quizás el factor que más repite en las distintas ciudades, el riesgo medioambiental de proyectos que pueden intervenir o tener un impacto sobre ecosistemas naturales.

En este contexto, las instituciones públicas han tenido un rol relevante, siendo muchas veces sujetos de la recepción de demandas ciudadanas y también, en otros casos, cuestionados por no prever de instrumentos de planificación efectiva que aboguen por un desarrollo sostenible de las ciudades. Más aún en momentos que los efectos del cambio climático ya han demostrado la urgencia de contar con instrumentos eficientes que orienten la planificación urbana, pero que también promuevan territorios resilientes a fenómenos como: incendios forestales, marejadas, inundaciones aluviones, entre otros.

Ha sido sobre este escenario que desde la industria de la construcción inmobiliaria se han podido presenciar medidas que buscan conectar los objetivos privados con un mayor compromiso en los ámbitos sociales y ambientales de los territorios. Desde Cámara Chilena de la Construcción se han impulsado medidas como el programa de construcción sostenible Sello PRO, el Manual de Relacionamiento Comunitario, Corporación Ciudad y el proyecto pionero en Latinoamérica City Science Lab Biobío junto al Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT).

Ahora bien, todas iniciativas han demostrado que no basta con la sola intención o inversión desde el sector privado, sino que es primordial la coordinación y trabajo colaborativo con autoridades e instituciones, donde los municipios cumplen un rol fundamental al ser la primera representación del estado en el territorio local y, porque de acuerdo a la normativa de Chile, tienen como misión generar los instrumentos de planificación, tanto a nivel territorial como social.

De este modo, y entendiendo los desafíos de la gestión pública en Chile donde la falta de homogeneidad entre los 345 municipios del país en cuanto a recursos y necesidades abre

una oportunidad para generar agentes que tengan como propósito movilizar a las empresas a que integren en sus proyectos e inversiones una visión acabada de los territorios mediante el acceso a información pública actualizada, sencilla de interpretar y que refleje el nivel de desarrollo de la gestión pública.

DataComunal nace en este escenario, buscando ser ese agente que busca resolver las inquietudes del sector inmobiliario, aportando a éste en la entrega de información de planificación comunal con el propósito de nutrir planes e iniciativas de relacionamiento comunitario con pertenencia en la identidad y expectativas de las comunidades.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Desarrollo sostenible**

Con el propósito de definir una interpretación al concepto de “desarrollo sostenible”, esta investigación busca mirar hacia los distintos fenómenos que han dado fuerza a lo largo de la historia al concepto de “sostenibilidad”, el cuál puede gozar de tantos significados según sea interpretado. Para poder situarnos en un plano que busca identificar cómo el sector privado hoy requiere comprender de mejor forma los procesos y actores de los entornos sociales y políticos, es que en este capítulo nuestros esfuerzos estarán en demostrar cómo los distintos fenómenos presentes en un entorno “apartado” de las transacciones económicas, han podido impactar y moldear los modelos clásicos de la administración privada, haciendo que hoy, camino al primer cuarto del Siglo XXI, sea indispensable para toda compañía tener una mirada acabada del territorio y su entorno.

Desarrollo sostenible, de acuerdo con la Norma Internacional ISO 26.000 sobre Responsabilidad Social, se comprende como:

“..la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. El desarrollo sostenible puede considerarse como una vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto” (ISO 26.000, Capítulo 2 Términos y definiciones, 2010).

Como un ejemplo a la idea de interdependencia de los factores económicos, sociales y ambientales, el año 2016, los investigadores Leoine Wenz y Anders Leverman del Postdam Institute for Climate Impact Research publican el artículo “Enhanced economic connectivity for Foster heat stress-related losses”, dónde analizan, en un contexto en que a partir del año 2001 la integración económica en el mundo ha crecido, cómo los efectos del cambio climático en zonas específicas, impactan la producción de ciertos bienes y, con ello, generan un efecto dominó sobre las redes de logística y su disposición en otras zonas del mundo. De este modo, a las cinco fuerzas propuestas por Michel Porter, en el año 1979, para la generación de un modelo estratégico de negocio, hoy se hace necesario identificar otros aspectos que ayuden a la economía a entender qué tan resiliente en un contexto o territorio a fenómenos que no tan sólo sean climáticos, sino que también pueden ser de carácter social o político.

Como respuesta a lo anterior, el año 2016 el economista chileno Fernando Larraín Aninat analizaba el acrónimo en inglés VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity), para lo cual sostiene que el modelo capitalista clásico ya ha dado paso a un nuevo escenario, donde la empresa no tan sólo puede tener la mirada en generación de valor hacia los accionistas, sino que se ve impulsada a la disposición de valor a distintos grupos de interés que están fuera del espectro de las típicas transacciones económicas (por ejemplo: autoridades, ciudadanía, organizaciones sociales). Esta integración o nuevo foco de comprensión desde el mundo privado, para Larraín, es el primer paso hacia un enfoque de sustentabilidad, dado que ya no basta con la rentabilidad el corto plazo, sino que la administración económica es medida por los mayores niveles de prosperidad en el largo plazo (Larraín, 2016).

De acuerdo con las palabras de Larraín, los consumidores actuales son actores que no tan sólo valoran un producto final, sino que también la “transparencia, confianza, bienestar interno e impacto positivo de una empresa en la sociedad” (Larraín, 2016).

### *Estrategia y sociedad*

El año 2006 Michael Porter y Mark Kramer, escriben para Harvard Business Review el texto “Strategy and Society, the link between competitive advantage and corporate social responsibility”, documento en el cual los autores analizan distintos casos de conflictos vivenciados por compañías multinacionales, lo cual sirve de muestra que el capitalismo en el Siglo XXI se ha ido desarrollando con la presencia de actores y contextos que, anteriormente, no eran parte de la observación o considerados en la gestión de mercado.

Ante este fenómeno, las conclusiones de Porter y Kramer apuntaban que los tiempos y demandas sociales sobre empresas como Nike o Shell, hacían necesario que las empresas dieran un paso más allá de las relaciones públicas o gestión de prensa, abriéndose hacia la definición de estrategias de asuntos corporativos que integraran alguno de los siguientes cuatro enfoques: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación (Porter y Kramer, 2006, p. 5). Ahora bien, los mismos autores reconocen que ninguno de estas orientaciones ofrecía, en ese entonces, una solución eficaz ante las crisis que pudiera verse comprometida alguna compañía.

Considerando lo anterior, en esta investigación se focalizará la discusión sobre dos enfoques mencionados por los autores: sustentabilidad y licencia social para operar. En el caso del primero, el texto *Estrategia y Sociedad* (2006) acuña una definición al ex primer

ministro de Noruega Gro Harlem Brundtland, quien definiría en los años ochenta el desarrollo sostenible como “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades” (2006, p. 5), para lo cual las empresas deberían:

*Apuntar hacia un triple resultado de desempeño: económico, social y ambiental. Es decir, las empresas deben operar en modalidades que garanticen el desempeño económico a largo plazo evitando las conductas de corto plazo socialmente perjudiciales o ambientalmente dilapidadoras (2006, p. 5 y 6).*

Por ende, y con una visión crítica sobre el enfoque, los académicos de Harvard consideran que esta visión de la sostenibilidad es viable cuando los desafíos a los cuales se ve enfrentada una compañía coinciden con los intereses económicos marco regulatorio de una firma, pero no así cuando los objetivos de largo plazo deben equilibrarse con los de corto plazo en un escenario, como describiría en Chile Fernando Larraín, es altamente volátil, incierto, complejo y ambiguo, requiriendo respuestas que muchas veces no están alineadas con la misión y estrategia de una empresa.

### *Licencia social para operar*

El concepto de “Licencia Social para Operar” nace en un contexto de la industria minera, específicamente este término surge en la conferencia sobre Minería y Comunidad organizada por el Banco Mundial en mayo de 1997 en Quito, Ecuador (Mastrangelo, s/f). En efectos prácticos, y asociados a la industria de la minería, el que una empresa obtenga la licencia social para sus operaciones, significa que cómo organización y proyecto está cumpliendo con las expectativas e intereses de distintos grupos de interés local (dónde se encuentran sus operaciones o faena).

Para Porter y Kramer, este concepto es más pragmático que el enfoque de sostenibilidad, ya que la obtención de esta licencia otorgada por la sociedad requiere que “una empresa identifique problemas sociales que son importantes para sus stakeholders y decida sobre ellos. Este enfoque también fomenta el diálogo constructivo con los reguladores, los ciudadanos locales y los activistas...” (Porter & Kramer, 2006, p. 6).

¿Qué hechos ha llevado al mundo de los negocios a acuñar este tipo de conceptos? Una de las respuestas que ayudan a entender este cambio de paradigma en el sector privado nace en la década de los ochenta en Estados Unidos, donde nace un fenómeno social de resistencia al desarrollo productivo y que comenzó a raíz de un proyecto de energía: NIMBY,

el acrónimo en inglés de “Not In My Backyard”, con el cuál la literatura se refiere a la oposición ciudadana a la instalación de infraestructuras productivas, de bien público o equipamientos sociales en sus entornos territoriales, considerando que éstos pueden tener efectos negativos en el ambiente y las personas que ahí habitan (Uribe y Marqués, 2016).

Ante situaciones de resistencia ciudadana, donde un proyecto u organización se enfrenta a un movimiento NIMBY, ¿Qué soluciones han expresado los expertos? Clara de Uribe y Joaquín Marqués, ambos doctores en comunicación e investigadores del grupo CompolWatch, han planteado un decálogo para las empresas, donde, entre distintas consideraciones es posible encontrar sugerencias como: (a) incorporar, desde un principio, la dimensión social y comunitaria del proyecto en la toma de decisiones y (b) construir alianzas con organizaciones de carácter vecinal, agrupaciones sociales y actores relevantes del territorio (Uribe y Marqués, 2016).

Cómo acciones a realizar, desde el sector privado, Bruce Clary ha propuesto que, para lidiar o evitar el impacto de acciones de resistencia social, las empresas deberían abrir procesos de participación de ciudadana en los cuales obtener los input de la comunidad, conocer sus realidad, expectativas sobre el proyecto y definir, junto a ellos, canales de acción (Clary, 1997). El autor no desconoce que la realización de alguna de estas prácticas puede significar mayor tiempo para la implementación del proyecto; pueden quedar opiniones excluidas de la toma de decisiones; y podrían tomar mucho tiempo para llegar a consenso, sin embargo, de acuerdo a evidencia analizada por Clary, los costos del proyecto pueden ser menores si el plan de acción se logra implementar de manera correcta y se logran resolver las demandas que, a los ojos del académico de la Universidad de Southern Maine, suelen ser mayormente sensibles a factores ambientales y sociales (1997, p. 2).

### *Entorno no mercado*

El año 2005, en la Universidad de Stanford el profesor de política, economía y estrategia, David Baron, plantea como tesis que las estrategias corporativas se ven en la necesidad de comprender que el entorno de los negocios está compuesto por dos componentes, por un lado aquel caracterizado por las transacciones económica, dónde cohabitan accionistas, proveedores y consumidores y, por otro lado, el contexto de “no mercado”, arena en la cual las compañías interactúan con distintos stakeholders: gobiernos, medios de comunicación, instituciones públicas, organizaciones sociales, etc.

Tanto D. Baron (2006) de Stanford y D. Bach (2010) del IE Business School en España, abren una mirada que parece ir más allá de los propios conceptos de responsabilidad social corporativa, licencia social o algunos enfoques de sostenibilidad. Ambos economistas, en base al análisis de casos y la propuesta de estrategias, dan a entender que, en este nuevo contexto global, las empresas no tan sólo participan en los asuntos económicos, sino que también son “entidades políticas y sociales” que, de manera directa o indirecta se ven influenciadas por regulaciones presiones desde la sociedad civil (Bach, 2010).

Como respuesta a este nuevo escenario, David Bach entrega las siguientes justificaciones para la definición de estrategias de “no mercado”:

Las empresas se enfrentan a riesgos en el entorno del mercado procedentes de las regulaciones gubernamentales, las campañas sociales y los movimientos políticos. Una estrategia de “no mercado” o ajena al mercado permite que una empresa configure el entorno en el que opera y crea oportunidades. La gestión de los “issues” o fenómenos sociales y políticos y los actores claves, es crucial para el éxito en la gestión del entorno externo al mercado (2010)

De acuerdo a los postulados de Baron, una empresa no debe generar una estrategia en paralelo para responder a los intereses o presiones de un grupo de stakeholders, por el contrario, el autor señala que el análisis del entorno ajeno al mercado y las respuestas que una empresa pueda definir ayudarán a orientar las cinco fuerzas propuestas por Porter e incluso, las consideraciones de los factores de “no mercado” podrían ser considerado como la sexta fuerza de una estrategia (Baron, 1995).

¿De qué manera se puede definir una estrategia que comprenda y responda a los desafíos “issues” presentes en el entorno ajeno de mercado?

David Baron propone una metodología que la denomina el análisis de “las cuatro i” (Baron, 2006, p. 5), donde todo comienza con la identificación de fenómenos sociales, políticos, ambientales o económicos presentes en un territorio determinado: “issues”. Serán los *issues* o fenómenos concretos los que una empresa pudiera identificar como riesgoso para sus operaciones o bien como una oportunidad para la creación de valor, por ende, este aspecto es el que se posiciona como la unidad básica de análisis del entorno no mercado dado que pueden impactar las operaciones o proyectos de una empresa. Luego, aparecen los “intereses”, refiriéndose a la comprensión de los distintos propósitos que presentan grupos de interés o actores individuales sobre el mismo *issue* previamente identificado. Como tercer paso, el autor hace mención de las “instituciones” vinculadas al fenómeno en

cuestión y que pueden ser: organizaciones de carácter gubernamental, supranacionales, sociales o medios de comunicación, que de alguna u otra forma participan o tienen expectativas, intereses o creencias sobre el asunto que ha detectado la empresa. Y, finalmente, como un cuarto elemento de la metodología, aparece la “información”, que hace referencia a todo aquello que los *stakeholders*, o grupos de interés, conocen o creen respecto al asunto que ha sido catalogado como un “*issue*” (Baron, David, 2006, p. 5).

### *Estrategia de no mercado como respuesta al desarrollo sostenible*

Elaborar una estrategia que responde a los intereses o “*issues*” de los *stakeholders* de la compañía no debiese ser un plan de acción paralelo a la estrategia comercial de cualquier empresa. Eso ha quedado como principal conclusión luego del análisis de los postulados de los autores mencionados en párrafos anteriores. Por el contrario, si consideramos las distintas fuentes de literatura en la materia, el llamado de los economistas seleccionados para esta investigación, sostienen que una mirada de desarrollo a largo plazo requiere de la comprensión de la alta dirección de ver a las empresas como agentes sociales y políticos que, de manera necesaria, se ven en la necesidad de leer sus entornos y establecer agendas con actores que comparten posturas similares y divergencias sobre un fenómeno en particular. Por ende, y con el propósito de diseñar estrategias que puedan tener un impacto altamente positivo, es que David Bach (2010) enfatiza en la necesidad de entender que el extra-mercado es un ámbito incierto, que depende del territorio y no puede ser comprendido desde una visión global, por ende entrega un set de diferencias que deberían considerarse en cualquier compañía dispuesta a generar un plan de acción para entregar valor a sus stakeholders.

Tabla 1. Diferencias entre entornos de mercado y no mercado.

Mercado	No mercado
Dinero	Información
Liderazgo	Coaliciones
Flexibilidad	Coherencia
Predictibilidad	Incertidumbre
Valor	Valores

Fuente: Bach, David. (2010) “What Every CEO Needs to Know About Nonmarket Strategy”. Página 46.

### *Análisis de caso nacional*

En marzo de año 2020, momento en que la Organización Mundial de la Salud declara pandemia mundial por Covid-19, un grupo de empresarios nacionales, representantes de seis gremios de empresarios, liderados por la Confederación de la Producción y del Comercio, CPC, crean la iniciativa “SiEmpre por Chile, Solidaridad e Innovación Empresarial”, programa bajo el cual se conforma el Fondo Privado de Emergencia para la Salud de Chile. Fondo que logró recaudar ciento once mil millones de pesos, con los cuales se financiaron iniciativas que respondían a la crisis sanitaria en cuatro líneas de acción: salud, alimentos, apoyo social y humanitario; e innovación (CPC, 2020, p. 9).

SiEmpre por Chile es una iniciativa que nace desde la voluntad privada para brindar una respuesta de carácter social, entendiendo que “la pandemia mostró firmemente el rol que debe cumplir la empresa, la sociedad civil y el Estado, y en qué punto deben colaborar para proveer bienes públicos...” señalaba Paula Streeter en febrero de 2021 en la Pontificia Universidad Católica al referirse sobre la colaboración de la sociedad civil y empresas en pandemia (PUC, 2021, disponible en: <https://www.uc.cl/noticias/colaboracion-de-la-sociedad-civil-y-empresas-en-pandemia/>)

Esta iniciativa privada tiene un componente que va más allá de entenderla como una acción filantrópica. Si consideramos las propuestas de David Bach (2010) y David Baron (2006), podemos ver que en este caso se cumplen los criterios de definición de una estrategia que responde a un entorno no de mercado que, bajo distintas maneras afectaba al devenir de toda empresa en un contexto de pandemia.

Los fondos recaudados por Siempre por Chile no solo fueron administrados por iniciativas propias de la organización creada, sino que también fueron invertidos en otras organizaciones de la sociedad civil que tenían la capacidad de responder a desafíos o issues locales; se destinaron recursos a instancias de colaboración directa con el Estado y hubo trabajos coordinados con instituciones académicas y ONG de presencia nacional. A la vez, el desarrollo de esta iniciativa abrió posteriormente un debate desde el sector privado por avanzar en una propuesta de política pública, dónde el entonces presidente de CPC señalaría en la Universidad Católica el año 2021 que se requiere “unificar una ley que permita enfrentar las donaciones y la filantropía en Chile” (Juan Sutil, 2021)

De este modo, ejemplos como el de SiEmpre por Chile, tienen la capacidad de demostrar el espacio de interacción que tienen las empresas por responder a desafíos que, muchas

veces, no son parte de sus análisis comerciales, pero qué al abordarlos con anticipación pueden tener un impacto positivo no tan sólo en los entornos, sino que también en la propia sostenibilidad del negocio,

### **Participación ciudadana**

Como un enfoque de participación ciudadana, en Chile la Ley 20.500, en su Artículo 69 establece que “El Estado reconoce a las personas el derecho de participar en sus políticas, planes programas y acciones” (Ley 20.500 de 2011 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública. 16 de febrero de 2011. Título IV, Artículo 69), de este modo, el Estado de Chile reconoce que personas o asociaciones pueden influir en el “diseño, toma de decisiones y ejecución de políticas públicas” (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 2014, p, 5).

Ahora bien, ¿Qué ocurre con los mecanismos de participación ciudadana en el sector privado? La participación ciudadana en proyectos de inversión privada se encuentra regulada bajo la Ley 19.300, artículo 30°, que establece que será el Servicio de Evaluación de Impacto Ambiental, a través del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental de administrar los mecanismos de participación de los proyectos que ingresen evaluación de Declaraciones de Impacto Ambiental (DIA) o Estudios de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA).

El Servicio de Evaluación Ambiental permite que, en proyectos que no declaran presentar impactos en un territorio, es decir, aquellas iniciativas que ingresan a sistema una Declaración de Impacto Ambiental, DIA, las instancias de participación con las comunidades se activan si al menos dos organizaciones con personalidad jurídicas o diez personas naturales ingresan noción de que se verán afectadas por el proyecto en evaluación (Gobierno de Chile, 2022).

Por el contrario, en casos de Estudios de Evaluación Ambiental, EIA, toda persona podrá:

*Acceder y conocer el expediente físico o electrónico de la evaluación, realizar observaciones y obtener respuestas a las observaciones (Gobierno de Chile, 202)*

De este modo, se puede concluir que la participación ciudadana, en el sector privado, es una acción voluntaria y que el marco de acción obligatorio sólo es para aquellas iniciativas que requieren de análisis previos respecto al impacto ambiental que puedan o no tener en un territorio determinado. Por ende, se refiere a iniciativas de gran complejidad en materia de infraestructura o construcción.

### *Participación ciudadana y desarrollo sostenible de las ciudades en Chile*

El gobierno de Chile, a través de un Convenio Interministerial de Construcción Sustentable, el año 2013 elabora la Estrategia Nacional de Construcción Sustentable para la Edificación e Infraestructura, dónde es posible encontrar cuatro ejes de acción: Hábitat y bienestar; Innovación y competitividad; Educación; y Gobernanza. De esta manera, el gobierno de Chile buscaba generar un plan de acción que tiene como principal objetivo el desarrollo de urbes inclusivas, seguras, resilientes y sustentables (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2016). La forma de cumplir cada una de las metas indicadas en el documento mencionado sería a través de la generación de políticas y programas, donde fue posible identificar la herramienta de recomendaciones y buenas prácticas para desarrolladores inmobiliarios denominada: Estándares de Construcción Sustentables para las Viviendas de Chile (2016). En palabras de la entonces ministra de Vivienda y Urbanismo, señora Paulina Saball, el lanzamiento de esta guía tiene como propósito contribuir a “mejorar el diseño, construcción y operación de las viviendas en el país, haciéndolas más sustentables, y potenciando sus atributos regionales y el desarrollo productivo local, entre otros beneficios” (2016).

Uno de los aspectos importantes de estos estándares es que introduce los conceptos de sostenibilidad a la industria de la construcción y lo hace no tan sólo desde el enfoque de medioambiente y productividad, sino que también promoviendo una dimensión social mediante la creación de comunidades sostenibles y disponiendo de pautas para que el diseño de viviendas considere las características propias del territorio, se desarrollen instancias de participación ciudadana y se generen canales de relacionamiento desde etapa temprana en el desarrollo de proyectos.

En línea con los objetivos que el gobierno de Chile se había planteado en materia de construcción y desarrollo de ciudades sostenibles, el año 2015, y luego de un trabajo multisectorial que incluye a gremios, empresas y entidades de gobierno, el Centro de Desarrollo Tecnológico, CDT, de Cámara Chilena de la Construcción, CChC, publica la “Guía Desarrollo Sustentable de Proyectos Inmobiliarios”, documento que reúne un diagnóstico de los avances en sostenibilidad en la industria y, que a diferencia de otras

orientaciones hasta ese entonces, la guía pone a disposición estudios que evidencian el impacto positivo sobre la rentabilidad de los proyectos cuando estos se diseñan o construyen bajo sistemas de calificaciones y certificaciones. Si bien en esta propuesta los factores de relacionamiento con el entorno no son explícitos como en la propuesta de estándares del gobierno, si la CChC entrega recomendaciones para que los proyectos incorporen en su diseño la pertenencia del territorio; gestionen medidas de impacto ambiental durante la construcción para no alterar los entornos y, propone objetivos para que las compañías realicen acciones de comunicación para dar a conocer las iniciativas a construir, resaltando los atributos de sostenibilidad (Centro de Desarrollo Tecnológico, 2015).

### *Relacionamiento comunitario*

Todo plan de acción o estrategia de relacionamiento comunitario comienza con la identificación del territorio dónde se encuentran las operaciones de la empresa o que ha sido priorizado para llevar adelante un plan de desarrollo sostenible. Esta identificación del territorio comienza con la identificación de actores o *stakeholders* con los cuales sería posible construir una relación de confianza que permita facilitar la gestión de *issues* o desafíos sociales o medioambientales del entorno (Portcarrero, et al, 2007).

¿Qué entenderemos por el concepto de *stakeholders*? Lynda Applegate lo define como “una persona, grupo u organización que se verá influenciada, o que podría influir, en la toma de decisiones de una institución para el cumplimiento de sus objetivos” (2008). Estos actores, o grupos de interés, pueden estar presentes al interior o exterior de una organización y pueden tener intereses positivos o negativos.

Un modelo de análisis de *stakeholder*, propuesto por Mitchel, Agle and Wood (1997), establece que los actores con los cuales generar una agenda en común deben tener al menos uno de los siguientes tres atributos: “poder, entendido como la capacidad de los actores en influencias en las decisiones y *management* de la organización; legitimidad, entendido como el derecho de los *stakeholders* por tener expectativas sobre las acciones que pueda implementar la empresa; y por último, urgencia, entendida como la capacidad del grupo de interés o actor para que sus intereses puedan ejercer presión sobre la empresa” (Portcarrero, et al, 2007, p. 5).

Junto con disponer de un mapa o comprensión de los actores de un territorio, un plan de relacionamiento comunitario debe considerar también una visión acabada del lugar donde

impactan las operaciones de una empresa. Este análisis, más bien conocido como diagnóstico socio territorial, busca no tan sólo definir las medidas de reparación o mitigación de un proyecto sobre un área de influencia, sino que también hoy se abre a la oportunidad de levantar información que permita a una organización definir acciones de inversión social.

¿Cómo realizar un diagnóstico socio territorial y un levantamiento de actores relevantes? Acción Empresa, en su “Guía de Relacionamiento Comunitario” (2023), detalla que las técnicas metodológicas y herramientas empleadas para esto pueden ser: “mapa de *stakeholders*, mapa de redes, cartografías participativas, matrices de riesgos sociales, construcción de índices territoriales, entrevistas, encuestas y/o talleres comunitarios” (Acción Empresa, 2023, p.27)

Con el propósito de identificar los grupos de interés del entorno y poder orientar a las empresas en la definición de estrategias de vinculación respondan a desafíos territoriales y expectativas de la comunidad, tanto la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), como la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI), han promovido en la industria manuales para la implementación de prácticas de relacionamiento comunitario.

En el caso de CChC, lanza el año 2021 el “Manual de relacionamiento comunitario para proyectos inmobiliarios en zonas urbanas”, herramienta que tiene como foco apoyar a las empresas a “conocer a los vecinos... Construyendo vínculos de confianza a través de la comunicación y el diálogo” (Antonio Errazuriz, presidente Cámara Chilena de la Construcción, periodo 2021 – 2023, CChC, 2022). Para Errazuriz, el desarrollo empresarial de la industria de la construcción se compone, en una de sus dimensiones, por la relación con las comunidades de los proyectos en construcción (2022).

Durante el año 2022, la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios publica también un manual para empresas de la industria, el cual entre sus objetivos plantea que “el ejercicio responsable y sustentable de la actividad inmobiliaria requiere conocer, prevenir y minimizar los impactos que los proyectos generan en su entorno (ADI, 2022, p. 10). Adicional a esto, la asociación gremial releva su preocupación porque los riesgos de un mal relacionamiento entre empresa y comunidad no están siendo abordados por las compañías del sector y, por tanto, no hay claridad en los roles que debe asumir una empresa y tampoco herramientas que ayuden en la prevención y gestión de conflictos (2022).

Al analizar ambas herramientas se puede identificar que la definición de una estrategia comienza con técnicas que permiten a las empresas conocer el terreno en dónde

implementan sus proyectos. Para esto, ambos manuales presentan métodos que permitan conocer los actores relevantes, identificar conflictos o fenómenos sociales y tener conocimiento acabado de los aspectos regulatorios que imperan en lugar, ya sean emanados desde instituciones formales o informales.

Para dar cumplimiento al objetivo anterior, la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios, ADI, propone como método de diagnóstico el “Test de diagnóstico”, el cual, mediante un enfoque completamente cualitativo, busca construir una evaluación del entorno donde se emplazará un futuro proyecto de inversión inmobiliaria, analizando cinco dimensiones:

**Tabla 2: Dimensiones de análisis Test de Diagnóstico,**  
**Manual relacionamiento comunitario – Asociación Desarrolladores Inmobiliarios**

Dimensión	Objetivo
Marco normativo institucional	Determinar el nivel de validación que la comunidad otorga al marco normativo
Conflictividad previa	Determinar si existen experiencias previas de conflictos y cómo se han resuelto
Capital social	Conocer las características del capital social comunitario del barrio
Impactos permanentes	Dimensionar la forma en la que el proyecto modificará las condiciones de vida en el barrio y la comuna donde se inserta
Impactos transitorios	Dimensionar la forma en la que la ejecución de obras asociadas al proyecto impactará en su entorno

Fuente: Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (2022) “Manual de relacionamiento comunitario”. Fundación Casa de la Paz, Santiago de Chile. Página 116.

## **Desarrollo sostenible y ciudades**

El Objetivo de Desarrollo Sostenible, ODS, número 11 propone “lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles (Organizaciones de las Naciones Unidas, ONU, s/f). Para poder dar cumplimiento a este objetivo, la meta 11.3 consiste en “aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativa, integrada y sostenible de los asentamientos humanos...” (ONU, s/f). De este modo, aportes como los manuales de relacionamiento comunitario de Cámara Chilena de la Construcción y la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios, se posicionan como herramientas para que la industria de la construcción e inmobiliaria sean un aporte al cumplimiento del ODS 11. Ahora bien, la contribución desde el sector privado, en este desafío, requiere de la integración no tan sólo

de actores sociales, sino que también de la comprensión y establecimiento de agenda con instituciones públicas, en especial de los gobiernos locales que tienen, entre otras funciones, las atribuciones de “planificación de la comuna; promoción del desarrollo comunitario y la aplicación de disposiciones de construcción y urbanización de acuerdo a las leyes del país...” (Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, Título I, Párrafo 2°, Funciones y Atribuciones. Ministerio del Interior, Gobierno de Chile).

### *¿Cómo desarrollar una mirada, desde el sector privado, sobre la agenda de la institucionalidad gubernamental?*

James E. Austin propone al sector privado un modelo de análisis para el entorno de los negocios que es complementario a los estudios de industria. La metodología de Austin, denominada Country Analysis, propone el estudio de tres componentes interdependientes: Estrategia, que corresponde a los objetivos explícitos e implícitos de un país y las políticas diseñadas para alcanzar esos propósitos; Contexto, entendido como los recursos que dispone una nación, así como también los “players” y reglas del juego que se disponen en el territorio para movilizar esos recursos; y por último una mirada a la performance de un país, es decir, evaluar indicadores que demuestren cómo un país lo está realizando en materia económica, política y social (Austin, 1997, p. 1).

Si bien la propuesta de Austin aborda una dimensión nacional, la metodología tiene la capacidad de adaptarse a contextos territoriales, más aún si consideramos la definición de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, para la organización municipal, entendiéndola como “el órgano jurídico y político de un municipio, siendo este último la unidad primaria político-administrativa del Estado. Su rol queda determinado por la constitución política del Estado y el cuerpo jurídico instrumental, en dónde se le identifica medios y fines característicos (Sierra, 1998, citado en Arriagada (2002) “Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica”, CEPAL, Santiago de Chile).

Una de las características relevantes de la gestión municipal chilena es que al ser las municipalidades organismos administrativos autónomos tienen plena facultad para el diseño e implementación de iniciativas locales. A la vez, y sumado a lo anterior, el acercamiento de la ciudadanía con las políticas y programas del gobierno central se produce mediante el rol de los municipios, quienes administran y ejecutan los presupuestos, población objetivo y actividades que vienen planteadas por las directrices ministeriales (Asociación Chilena de Municipalidades, 2019).

*¿Por qué recae, en gran parte, la responsabilidad del desarrollo sostenible en la administración municipal?*

Para responder esta inquietud, primero hay que situarse en el marco que el desarrollo sostenible de las ciudades requerirá imprescindiblemente de instrumentos y/o lineamientos que aboguen por el ordenamiento territorial, entendiendo este como la “acción pública destinada a armonizar las demandas de uso territorial del sector público y privado en un contexto de utilización racional y sustentable” (Márquez, 1997, como se citó en Márquez y Veloso, 2020, p.4) Si bien las discusiones sobre este concepto han sido múltiples y complejas porque pueden provenir desde distintas disciplinas como la gestión pública, el urbanismo, la sociología, entre otras, lo que sí se puede considerar como punto de consenso es que el ordenamiento territorial vendría a ser el método en cómo organizar los espacios físicos considerando las cualidades intrínsecas y legítimas del mismo, pero desde diferentes perspectivas: político, cultural, natural, social, institucional (Márquez y Veloso, 2020).

Entonces, al disponer de medidas que promuevan el ordenamiento territorial o, en otras palabras, con las reglas claras y un marco dado por la política pública, un territorio o ciudad que disponga de mecanismos de planificación se ve menos expuesta a vulnerabilidades de su población, minimiza las ocurrencias de conflictos y se vuelve una zona donde su desarrollo va alineado con la visión objetiva de sus habitantes.

Ahora bien, Chile carece de una ley marco sobre ordenamiento territorial, por ende, es aquí donde también surge uno de los principales desafíos para la gestión pública municipal, dado que son estos organismos autónomos los que tienen la obligación y facultad de implementar los instrumentos que definan las políticas públicas locales que orientarán el desarrollo de su territorio. Desafío que no es menor, al considerar las brechas en recursos entre los 346 municipios a lo largo del país.

La Comisión Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio, creada por el gobierno de Chile durante el año 2015. es la institución encargada del seguimiento en la implementación de la Política Nacional de Ordenamiento Territorial, PNOT, aprobada en enero de 2018.

La PNOT, tiene como objetivo: proporcionar un marco que oriente estratégicamente el ordenamiento y la gestión del territorio, considerando los siguientes principios rectores: sustentabilidad; diversidad territorial; equidad territorial; integridad; dinamización productiva y competitividad territorial; participación; descentralización; y gradualidad (DOE, 2021). Esta

política busca que las decisiones en materia de inversión y desarrollo en el país generen un territorio armónico, integrado, seguro, resiliente e inclusivo (Arenas, 2021).

El modelo de gobernanza para el ordenamiento territorial que propone esta política, registrada bajo el Decreto N°469, del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, es:

*Respecto de los actores que participan en las decisiones sobre el territorio, esta Política distingue entre actores públicos, privados y aquellos provenientes de la sociedad civil, enmarcándose en lo referido en el ordenamiento jurídico vigente.*

*Los actores públicos son quienes integran los órganos de la Administración del Estado, y, por tanto, actúan dentro de sus competencias y ejercen sólo aquellas expresamente conferidas por el ordenamiento jurídico. Los actores privados cumplen un rol consultivo, correspondiendo fundamentalmente al sector productivo y entidades de la sociedad civil.*

*En cuanto a los actores públicos que participan en la toma de decisiones a escala nacional, se distingue a la COMICIVYT, creada por la Ley N° 21.074, como la principal instancia de coordinación en materia de decisiones relacionadas con el desarrollo y ordenamiento del territorio, urbano y rural. A escala regional, se destaca el rol que le cabe a los Gobiernos Regionales (GORE) por sus atribuciones en el ordenamiento, planificación y gestión territorial, de conformidad con lo establecido en el artículo 17 de la Ley N° 19.175, con la participación de los Consejos Regionales (CORE) y en coordinación con las expresiones regionales de los distintos ministerios que conforman la COMICIVYT, así como con otros órganos públicos regionales involucrados en la gestión del territorio. A nivel local, corresponde a los Municipios involucrarse en los procesos de decisión sobre el territorio (Decreto 469, Ministerio del Interior y Seguridad Pública; Subsecretaría del Interior, 2021)*

A escala local, la PNOT viene también a reforzar el rol de la administración municipal, dado que reconoce e integra como instrumentos estratégicos y territoriales, los Planes de Desarrollo Comunal y los Planes Reguladores Comunales, siendo este último el único instrumento de carácter vinculante y que consiste en:

*“...un instrumento constituido por un conjunto de normas sobre adecuadas condiciones de higiene y seguridad en los edificios y espacios urbanos, y de comodidad en la relación funcional entre las zonas habitacionales, de trabajo, equipamiento y esparcimiento. Sus disposiciones se refieren al uso del suelo o zonificación, localización del equipamiento comunitario, estacionamiento, jerarquización de la estructura vial, fijación de límites urbanos, densidades y determinación de prioridades en la urbanización de terrenos para la expansión de la ciudad, en función de la factibilidad de ampliar o dotar de redes sanitarias y energéticas, y demás aspectos urbanísticos” (Espinoza Lizama, 2018, p. 64).*

En cuanto a Plan de Desarrollo Comunal, PLADECO, el gobierno de Chile lo define como un instrumento de planificación, que tiene como objetivo “contribuir a una administración eficiente de la comuna y promover iniciativas y proyectos destinados a impulsar el progreso económico, social y cultural de sus habitantes” (Ministerio de Planificación y Cooperación (actual Ministerio de Desarrollo Social y Familia), 2002, p. 5). Entre las distintas materias que componen un Pladeco, es de destacar la dimensión de “Desarrollo social”, donde se integran todos los aspectos relacionados a las condiciones de vida de los habitantes de la comuna, describiendo aspectos como organización comunitaria, asistencia social y todo programa que disponga un municipio para ir en apoyo de los grupos más vulnerables de su distrito (2002)

De este modo, en la medida que toda inversión privada considere la generación de impacto en un territorio determinado, el contexto actual de las exigencias en materias de sostenibilidad y la propia actualización de los instrumentos públicos, llaman a que los actores privados desarrollen una visión acabada, diagnóstica, de los distintos fenómenos y stakeholders de un territorio, para así, mediante prácticas de relacionamiento comunitario, generar aportes coherentes con el territorio y sostenibles tanto con el negocio, el medioambiente y la sociedad.

## **ESTADO DEL ARTE**

En esta sección, se presentan las distintas opciones existentes en la actualidad, que guían a los actores, tanto públicos como privados a la generación de diagnósticos para el diseño de iniciativas de relacionamiento comunitario y/o estrategias de sostenibilidad. Con el objetivo de segmentar este proyecto de investigación a la industria de la construcción, el análisis del estado del arte se ha concentrado en medidas disponibles para empresas pertenecientes al rubro inmobiliario y construcción.

Es de considerar, que los instrumentos para la realización de diagnósticos en materia de sostenibilidad y/o relacionamiento comunitario, tienden a ser productos recientes, dado que muchas veces responden a iniciativas privadas, desarrolladas por las propias empresas o productos, asesorías, que son diseñadas por empresas consultoras, de acuerdo con las necesidades de los clientes que contratan estos servicios.

Considerando lo anterior, en esta revisión, se han considerado instrumentos y herramientas que sean de público acceso y que permitan visualizar el estado de arte actual para una industria en particular.

### **Iniciativas de relacionamiento comunitario disponibles en el sector privado**

*Manual de relacionamiento comunitario para proyectos inmobiliarios en zonas urbanas*

Fuente: Cámara Chilena de la Construcción, Chile.

Año de publicación: 2022

Objetivo: Entregar lineamientos y herramientas que fomenten el desarrollo sostenible de proyectos que estén en mayor sintonía con su entorno, a partir de procesos de diálogo y participación oportuna entre el desarrollador y la comunidad a la que busca pertenecer.

Estrategia de diagnóstico: identificar de manera temprana los atributos presentes en la comunidad a la que llega el proyecto. Para esto, propone que quienes lideren la definición de una estrategia de relacionamiento comunitario realicen las siguientes actividades:

1. Recorrer el entorno de una obra en construcción e identificar la presencia de distintos grupos etarios, analizar los tipos de construcciones en el territorio y analizar la disponibilidad y actualización de instrumentos de planificación.
2. Revisar redes sociales y/o prensa para identificar temas de interés, posibles conflictos y actores claves en el entorno.

Producto: plan de acción sobre acciones y canales de comunicación para proyectos en construcción, según el nivel complejidad que puede representar el entorno del proyecto y por las características de diseño de la obra a construir (tiempo de construcción, altura, permisos requeridos para su ejecución).

Costo de implementación: acceso al manual es gratuito para las empresas que son socias de la entidad gremial (Cámara Chilena de la Construcción) y es autoejecutable. Sin embargo, la CChC ofrece a sus empresas socias la adhesión a un programa de asesoría en sostenibilidad, Sello PRO, que permite disponer de asesoría en distintos aspectos de desarrollo sostenible y dónde las empresas reciben asesoría de cómo implementar las herramientas propuestas por el manual.

Disponible en: [Acceso a manual de relacionamiento comunitario CChC](#)

*Manual de relacionamiento comunitario para proyectos inmobiliarios*

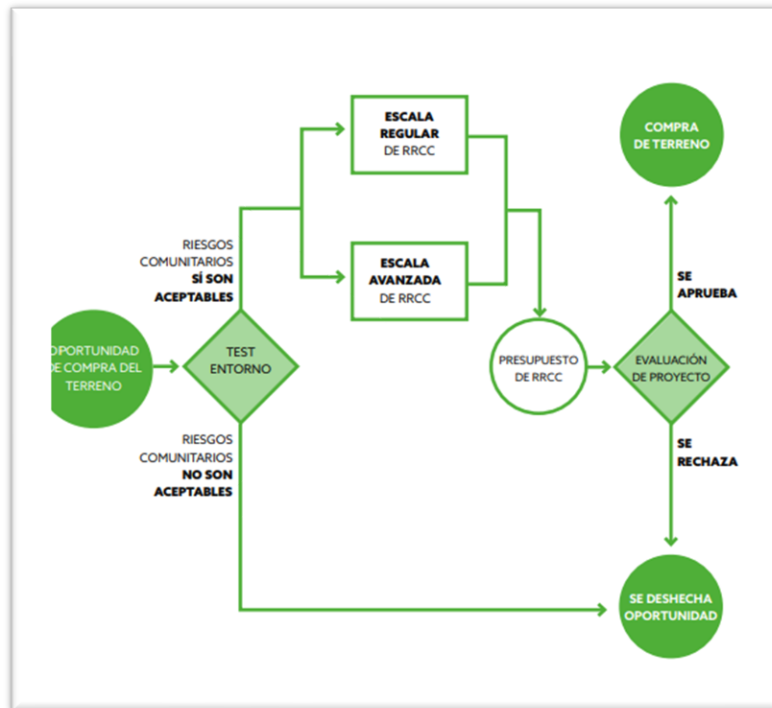
Fuente: Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios

Año de publicación: 2022

Objetivo: Ser una guía para que las empresas inmobiliarias puedan realizar ajustes en sus procesos de toma de decisiones y en sus protocolos de desarrollo de proyectos, de manera que los factores asociados al relacionamiento con comunidades sean incorporados de forma más adecuada y oportuna.

Estrategia de diagnóstico: implementación de “test de entorno”, el cual consiste en una pauta de observación y revisión de fuentes secundarias con el propósito de caracterizar las condiciones del entorno de un proyecto y determinar la escala de la estrategia de relacionamiento comunitario requerida para su adecuado desarrollo

**Imagen 1.** Test de Entorno Manual de Relacionamiento Comunitario ADI.



**Fuente:** Manual de relacionamiento comunitario (2022) Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios.

Producto: el levantamiento de información que es sistematizada en una matriz que tiene por nombre “Tabla de conclusiones” (revisar Anexo 1. Test de Entorno, manual de relacionamiento ADI, 2022). El resultado de esta tabla permite conocer si las características del entorno de un proyecto generan riesgos para su desarrollo y si estos riesgos son aceptables o no para su desarrollo (ADI, 2022, p. 75). Una vez disponible ese análisis, el desarrollador puede concluir entre dos escalas de relacionamiento durante la construcción de su proyecto: (a) Escala regular de relacionamiento comunitario, que aplica cuando se vislumbra que el proyecto llegará a generar un aporte al barrio; que las reglas del normativo son claras; y que hay poca evidencia de conflictividad en el sector; (b) Escala avanzada de relacionamiento, que sugiere la contratación de empresas especializadas en comunicaciones y relacionamiento comunitario y en el levantamiento de mayor información sobre el capital social del barrio donde se llevará a cabo el proyecto.

Costo de implementación: El manual es una herramienta de libre acceso y las herramientas se pueden ejecutar sin pago de suscripciones. Sin embargo, el nivel de complejidad en la recopilación y análisis de información requiere de un perfil profesional con conocimiento en materiales sociales. A la vez, el mismo manual sugiere, en algunas partes, la integración de consultores especializados en la materia.

Disponible en: [Acceso a manual de relacionamiento Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios](#)

*Índice de calidad de vida urbana, ICVU.*

Fuente: Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales, Pontificia Universidad Católica de Chile

Año de publicación: publicación anual.

Objetivo: “Aportar al diseño de políticas públicas y a la focalización de recursos destinados a mejorar las condiciones de vida de las personas que habitan en diversas comunas del país” (ICVU, 2022).

Si bien este índice no es una herramienta de relacionamiento comunitario en sí, es un instrumento que sirve en el análisis comparativo de las comunas de Chile, dado que entrega una visión “a partir de un conjunto de variables referidas a seis dimensiones que expresan el estado de situación en la provisión de bienes y servicios públicos y privados a la población residente y sus correspondientes impactos socioterritoriales” (ICVU, 2022), sobre un total de 99 ciudades del país.

Estrategia de diagnóstico: Procesamiento estadístico que se basa en el análisis de distintas fuentes de información pública (CASEM, SIMIM, CENSO, SBIF, Mineduc, Minsal), esto para determinar un set de 44 variables que se distribuyen en seis dimensiones: Condiciones laborales; Ambiente de negocios; Condiciones socioculturales; Conectividad y movilidad; Salud y medio ambiente; y, por último, Vivienda y entorno.

Producto: Reporte anual que categoriza a las ciudades en cuatro tipologías: nivel alto; nivel medio alto; nivel medio bajo; y nivel bajo. De este modo, quienes acceden a leer el índice, pueden conocer el resultado de cumplimiento de las 99 comunas con las variables que analiza la investigación. A la vez, es posible conocer las principales características y brechas de cada ciudad, teniendo así la oportunidad de acceder a un diagnóstico que pueda ser complementario para la futura toma de decisiones.

Costo de implementación: El acceso a reporte es gratuito.

Disponible en: [Acceso a ICVU 2022](#)

*Plataforma municipal, una radiografía a la sustentabilidad en ciudades de Chile*

Fuente: Centro de Desarrollo Urbano Sustentable, Pontificia Universidad Católica de Chile y Universidad de Concepción.

Año publicación: Plataforma en línea que cuenta con datos actualizados desde el año 2019.

Objetivo: Desarrollar y aplicar indicadores que describan y monitoreen la sustentabilidad de las ciudades, con el propósito de obtener una imagen general, comprensible y confiable, que sirvan además como insumo para la toma de decisiones (CEDEUS, s/f)

Estrategia de diagnóstico: Revisión bibliográfica para la definición de indicadores a medir, respecto a las dimensiones: medioambiente, economía, calidad de vida, gobernabilidad y equidad social.

Producto: Dashboard con información de 95 comunas del país, donde se puede visualizar en qué nivel de cumplimiento se encuentra la ciudad respecto a los indicadores de sustentabilidad agrupados en cinco dimensiones.

**Imagen 2.** Plataforma Municipal CEDEUS



Fuente: Centro de Desarrollo Urbano Sustentable

Disponible en: [Acceso a plataforma municipal](#)

## **METODOLOGÍA**

### **Objeto de estudio**

Herramientas y las acciones de diseño de planes y estrategias de relacionamiento comunitario desarrolladas por asesores y/o empresas del rubro de la construcción e inmobiliaria.

### **Objetivo general**

Conocer cómo los planes y/o estrategias de relacionamiento comunitario de empresas de la industria de la construcción e inmobiliaria podrían disponer de información sobre la gestión pública municipal de las ciudades dónde proyectan sus inversiones.

### **Objetivos específicos**

- (a) Identificar las metodologías que implementan actualmente consultores de la industria de la construcción para la generación de planes de relacionamiento comunitario.
- (b) Evaluar la integración de información sobre gestión pública municipal en el diseño de planes y/o estrategias de relacionamiento comunitario para la industria de la construcción e inmobiliaria.
- (c) Analizar, a través de prototipos iterativos una propuesta metodológica de diseño de planes de relacionamiento que considere la experiencia y necesidades de los profesionales que desempeñan estas tareas.
- (d) Proponer un instrumento que permita conocer sobre la gestión pública municipal de las ciudades en Chile y que esto pueda ser considerado para el diseño de planes y/o estrategias de relacionamiento comunitario.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo disponer de información simple, actualizada y centralizada sobre la gestión municipal y que pueda ser utilizada en el diseño de planes de relacionamiento comunitario en la industria de la construcción en Chile?

### **Tipo de investigación**

La presente investigación es de carácter descriptivo, es decir, es un estudio donde se “pretende especificar las características de un fenómeno” sometido a análisis (Hernández – Sampieri, et al, s/f, p.108), en este caso, el desarrollo de planes y/o estrategias de relacionamiento comunitario en la industria de la construcción.

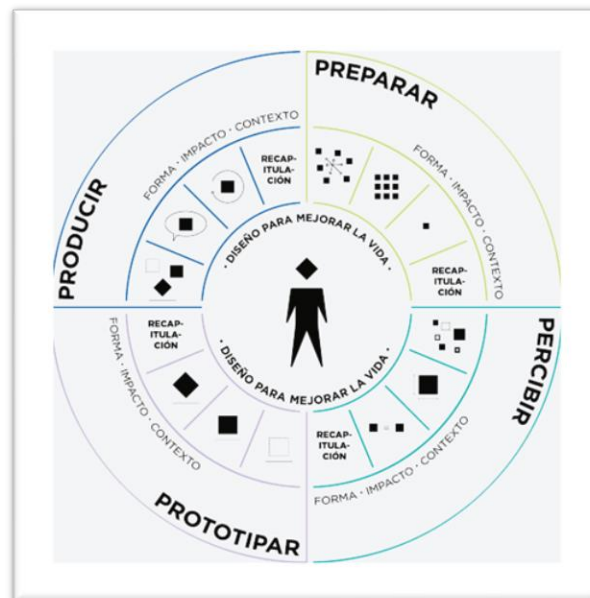
En cuanto al enfoque de investigación, el presente estudio es de carácter cualitativo, para lo cual se han tomado como método de recolección de información se ha utilizado el análisis de fuentes secundarias y fuentes primarias. En este último ejercicio, la muestra seleccionada ha sido dirigida hacia expertos relacionados al fenómeno de estudio: el diseño y desarrollo de planes y/o estrategias de relacionamiento comunitario en la industria de la construcción e inmobiliaria.

### Metodología de trabajo

Con el objetivo de proponer una solución a la pregunta de investigación, el desarrollo de esta investigación ha considerado como modelo de proceso de diseño la propuesta de Design Council, “Doble diamante” (2004), teniendo como premisa la aceptación del pensamiento convergente y divergente en cada etapa de exploración y trabajo.

Sumado a lo anterior, y con la intención de establecer un esquema de trabajo asociado a resultados en cada etapa y la implementación de distintas técnicas de diseño, la presente investigación y desarrollo de propuesta de diseño está bajo el enfoque propuesto por la fundación danesa The Index Project y la metodología de “INDEX: Diseño para mejorar la vida”. En este ámbito, los resultados evidenciados en la etapa de construcción de una propuesta que resuelva la pregunta de investigación se basan en la metodología propuesta por la “brújula de Diseño para Mejorar la Vida”

**Imagen 3.** Metodología The Compass – Index Project (2012)



Fuente: The Index Project. (2012). INDEX Design to Improve Life Teacher’s Guide.

## DATA COMUNAL: MODELO PROCESO DE DISEÑO

### *Contexto*

El presente proceso de diseño se enmarca en las actividades de consultoría de la empresa Nexos Comunicaciones SPA, ubicada en la ciudad de Santiago de Chile y que tiene como propósito “ser una herramienta efectiva de adaptación al cambio, para que nuestros clientes cumplan sus objetivos y contribuyan de mejor forma a su entorno” (Nexos, Comunicaciones Corporativas (2023) *Propósito de la organización*. [www.nexos.cl](http://www.nexos.cl)). Bajo esta línea estratégica, Nexos cuenta con equipo de cinco profesionales de las ciencias sociales, NexoSocial, donde se diseñan propuestas y productos de relacionamiento comunitario, tales como Estrategias de relacionamiento comunitario; Planes de implementación de estrategias de relacionamiento; Sistemas de monitoreo y evaluación; y Relacionamiento con autoridades y otros grupos de interés. Para realizar estos productos, el equipo profesional se encarga primero de:

“Caracterizamos territorios, identificamos grupos de interés y actores clave relevantes para el desarrollo, y estudiamos las iniciativas empresariales a nivel local para comprender a cabalidad el entorno social en el que opera cada compañía. Asesoramos empresas para promover alianzas de cooperación y mutuo beneficio en pos de la sostenibilidad territorial, por medio del diseño y entrega de planes de relacionamiento comunitario” (Nexos, 2023)

A la vez, y sumado a los productos mencionados anteriormente, NexoSocial también acompaña a las organizaciones en el diseño de estrategias de sostenibilidad “que contribuyan a una mejor vinculación con el entorno, a través de metodologías participativas y distintos estudios y análisis” (Nexos, 2023) y orientaciones para la “definición y gestión de inversión social, basada en el análisis del entorno y en pos del desarrollo local” (2023).

Es en este contexto y considerando como desafío la pregunta de investigación “¿De qué manera los planes o estrategias de relacionamiento comunitario en la industria de la construcción pueden disponer de información sobre la gestión pública municipal de las ciudades dónde proyectan sus inversiones?”, es que el proceso de diseño de solución ha considerado como grupo de observación a:

- (a) Profesionales de Nexos Comunicaciones Corporativas y NexoSocial.
- (b) Clientes de NexoSocial: Gerencia de Sostenibilidad e Innovación, Cámara Chilena de la Construcción.

(c) Profesionales de las ciencias sociales, externos a Nexos Comunicaciones, que trabajen en el diseño e implementación de estrategias de relacionamiento comunitario.

## IMPLEMENTACIÓN METODOLOGÍA COMPASS INDEX PROJECT

### Fase 1, Preparar.

Esta primera fase consiste en comprender el proceso, identificar, seleccionar y concretar el desafío para el cuál se desea diseñar soluciones (INDEX: Diseño para mejorar la vida; s/f). Las acciones planteadas por la metodología, en esta fase son: Explorar, Organizar y Escoger (INDEX, s/f).

Objetivos de esta etapa de preparación:

1. Conocer de qué manera hoy el equipo de profesionales de la empresa, específicamente el área de NexoSocial, investiga, diseña y presenta sus productos hacia los clientes.
2. Analizar los distintos productos que ha diseñado el equipo de profesionales respecto a relacionamiento comunitario
3. Identificar cómo, mediante la consultoría, la empresa puede aportar a un mejor relacionamiento entre empresas y comunidades.

Actividades realizadas.

Como primera actividad, el día 10 de abril de 2023, en dependencias de Nexos en la ciudad de Santiago se realizó un *focus group* con profesionales de Nexos Comunicaciones y NexoSocial, donde participaron:

- **Javier Peralta**, Socio. Periodista y magister en Administración Pública de la Escuela de Gobierno John Kennedy de la Universidad de Harvard.
- **Claudio Storm**, Socio. Ingeniero Comercial y magister en Economía y Finanzas de la Universidad de Navarra.
- **Nicole Fontaine**, Directora Asociada. Periodista, especialista en comunicación estratégica.
- **Loreto Valdes**, Gerente. Periodista.
- **Gabriela Kreft**, Gerente NexoSocial. Socióloga.
- **Cristóbal Pesce**, Gerente NexoSocial. Sociólogo.
- **Maximiliano Rauld**, Investigador NexoSocial. Sociólogo.
- **Andrea Montero**, Investigadora NexoSocial. Socióloga.
- **Gustavo Bascuñan**, Gerente NexoSocial. Cientista Político.

En esta instancia se analizaron los distintos productos que desarrolla el área de NexoSocial, identificando cuáles son los productos de mayor demanda en la actualidad y cuáles son los casos que tienen mayor potencial de impacto en el ámbito social.

**Imagen 4.** Focus group servicios Nexos Comunicaciones

Handwritten table on a whiteboard with the following content:

Relacionamiento Comunitario	Sostenibilidad	Estudios y otros	SEA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de relacionamiento Comunitario</li> <li>- Diseño talleres participativos</li> <li>- Análisis entorno</li> <li>- Diseño estrategias Relacionamiento</li> <li>- Mapa STH</li> <li>- Estrategia comms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico</li> <li>- Materialidad</li> <li>- Sello industrias</li> <li>- Benchmark</li> <li>- Diseño de estrategias Sust.</li> <li>- Diseño de herramientas de implementación Sosten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de isocostas</li> <li>- Análisis entorno</li> <li>- Benchmark</li> <li>- Estudios de percepción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PACA</li> <li>- PAC</li> <li>- LB MIT</li> <li>- Prefactibilidad Social (due diligence)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, taller realizado día 10 de abril 2023, Santiago de Chile.

Como una tendencia identificada desde el año 2019, el relacionamiento comunitario es priorizado como uno de los principales desafíos que ha tenido que abordar el área y que ha abierto la posibilidad de participar en distintas propuestas y proyectos para distintas industrias y organizaciones que buscan en NexoSocial la construcción de diagnósticos territoriales y gestión de relaciones con distintos grupos de interés en un territorio determinado.

*“El año 2018 nos llaman a participar de la implementación de un plan piloto de relacionamiento para empresas inmobiliarias socias de la Cámara Chilena de la Construcción, lo cual nos abrió paso a participar luego en la definición metodológica e implementación del Sello de sostenibilidad de la CChC, dónde el relacionamiento comunitario es una de las tres dimensiones más importante” (Claudio Storm, Socio Nexos Comunicaciones)*

La discusión interna refleja que la construcción de diagnósticos territoriales, el levantamiento de fenómenos comunitarios y la rápida respuesta desde el sector privado, es una realidad que se ha agudizado desde el estallido social de octubre de 2019. En la actualidad, distintos proyectos de inversión requieren conectarse con la realidad local y analizar opciones de inversión social más allá de sólo la generación de empleo.

*“Actualmente estamos haciendo un levantamiento de autoridades, problemas sociales y características demográficas de tres comunas en el Biobío: Concepción, San Pedro de la Paz y Hualpén, dónde se requiere un proyecto de infraestructura vial, que es un aporte para la ciudadanía, pueda integrar una visión de sostenibilidad, integrando proveedores locales, estableciendo canales de relación comunitaria, informando medidas de gestión ambiental y estableciendo una agenda de comunicación transparente con autoridades locales y organizaciones sociales” (Cristóbal Pesce, Gerente NexoSocial).*

De este modo, el grupo de trabajo identifica que uno de los principales fenómenos, o quizás el más importante, que impulsó la necesidad de las empresas por integrar el relacionamiento comunitario como una práctica sostenible, es el escalamiento de conflictos socioambientales, primero en la industria de la minería, luego en la energía y, desde 2017 aproximadamente, en la industria inmobiliaria.

*“Hoy hay manuales de relacionamiento comunitario, pero no están diseñados para que las empresas lo implementen por sí solos. Requieren que alguien los asesore, dónde podemos ser nosotros. Pero nosotros requerimos de nuevas herramientas y formas de presentar la información, porque de la manera actual no genera reales cambios o impactos positivos en la comunidad” (Andrea Montero, Investigadora NexoSocial).*

### Decisión final sobre el desafío a trabajar

Cómo elección de trabajo, el grupo define explorar en cómo mejorar la forma de generar estudios y diagnósticos para el relacionamiento comunitario, con foco en el rubro inmobiliario y construcción, considerando dos oportunidades: (1) el Manual de Relacionamiento Comunitario para proyectos inmobiliarios en zonas urbanas, donde NexoSocial tuvo un rol relevante en su etapa de diseño y testeo; y (2) la discusión metodológica con la gerencia de Innovación y Sostenibilidad de Cámara Chilena de la Construcción, con quienes se analiza el programa de sostenibilidad Sello PRO y, por ende, se estudia la importancia y necesidad de herramientas para la industria en materia de vinculación comunitaria.

**Imagen 5.** Identificación de desafíos en materia de relacionamiento comunitario en la industria de la construcción



Fuente: Elaboración propia

De esta forma, el desafío que define el grupo lo vincula no tan sólo con el quehacer del equipo de profesionales y las necesidades detectadas en la relación con clientes del rubro construcción, sino que también se posiciona como una alternativa de aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en específico al ODS número 11, “Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” (Cepal, 2018) y a la meta 11.3 “...aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos

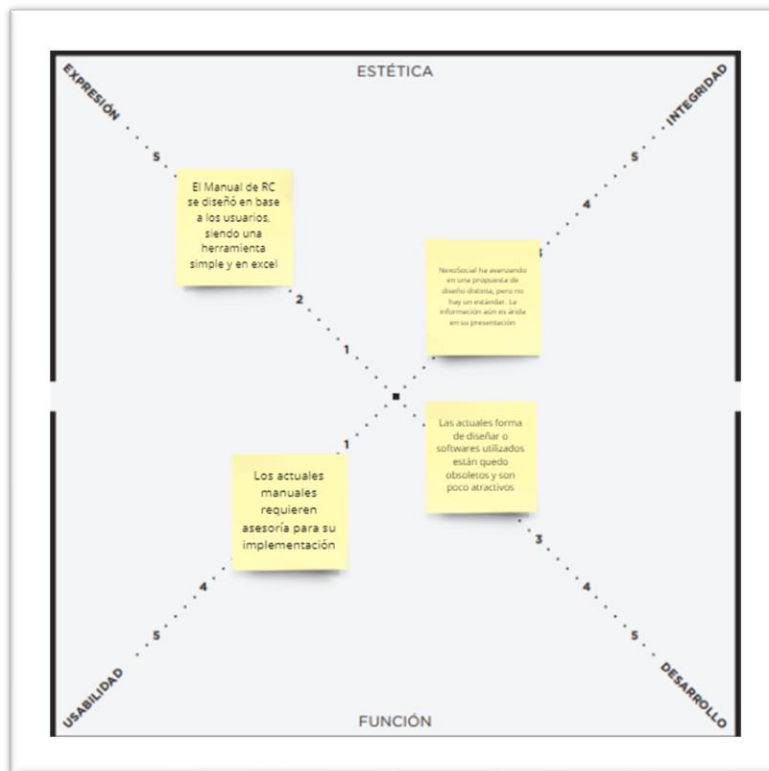
humanos en todos los países”, considerando también el indicador asociado a esta meta que se refiere a “proporción de ciudades que cuentan con una estructura de participación directa de la sociedad civil en la planificación y gestión urbana y funcionan con regularidad y democráticamente” (2018, p. 52).

### *Evaluación de Forma, Impacto y Contexto de la fase (1) Preparar.*

#### **Evaluación de la Forma.**

En esta actividad, los participantes evaluaron el desafío seleccionado: Cómo mejorar el relacionamiento comunitario en empresas de la industria de construcción e inmobiliaria, haciéndolo más pertinente a los territorios.

**Imagen 6.** Diagrama de la Forma, INDEX: Diseño para mejorar la vida



Fuente: Elaboración propia en base a propuesta metodología Compass Index Project (2012).

Los cuatro criterios que se analizan en cuanto a la Forma del desafío seleccionado son:

- (a) Usabilidad: se refiere a la “comprensibilidad inmediata y el contenido real” de la solución seleccionada (The Index Project, 2012)
- (b) Desarrollo: se considera las herramientas que componen el diseño de los productos actuales, “¿Pasan de moda o son atemporales?”, ¿Se están ocupando las herramientas correctas para el uso de los productos actuales? (2012)
- (c) Integridad: “evaluación más holística del diseño y se concentra en los significados más profundos de la expresión estética de este” (2012)
- (d) Expresión: “primera expresión del usuario respecto al diseño” (2012) de soluciones que hoy están disponibles en materia de relacionamiento comunitario en la industria seleccionada.

En cuanto a la usabilidad, se considera que los actuales manuales o guías de relacionamiento comunitario que disponen las empresas de la industria de la construcción e inmobiliaria requieren de asesores para que realmente sean posibles de usar o implementar. En cuanto al criterio de desarrollo, la discusión del grupo concluye que la actual forma de presentar diagnósticos territoriales y planteamientos estratégicos, mediante herramientas de Microsoft, está quedando obsoleto, por lo que el desafío en materia de vinculación comunitaria también debe integrar una nueva forma de presentar las herramientas.

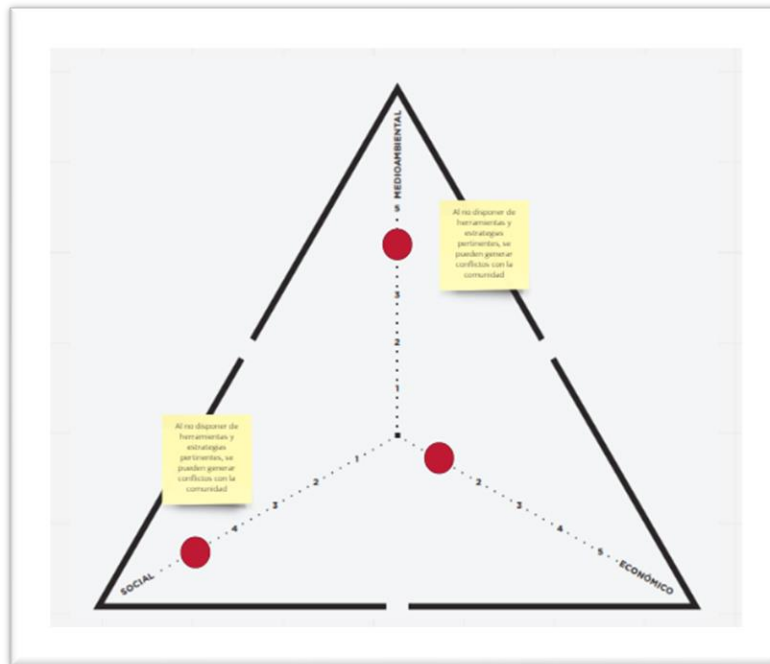
En cuanto a integridad, los profesionales sostienen que NexoSocial ha avanzado el último tiempo en desarrollar productos que sean más atractivos, ocupando herramientas como Canva o Miro, sin embargo, no hay un estándar organizacional definido, por lo que cada asesoría termina siendo de acuerdo a las competencias de cada asesor/investigador y expectativas del cliente que ha contratado los servicios.

El mejor aspecto evaluado en cuanto a forma es la expresión, considerando como un producto ya disponible, en el cual participó NexoSocial y que es el Manual de Relacionamiento Comunitario CChC, el cual tuvo instancias de diseño de herramientas considerando las características de sus posibles usuarios: profesionales de prevención de riesgos y administradores de obras de construcción.

## Evaluación del impacto

En este parámetro, los criterios a evaluar, según los lineamientos de INDEX Project (s/f), son: sustentabilidad medioambiente; Sustentabilidad social; y sustentabilidad económica del diseño del proyecto.

**Imagen 7.** Diagrama de impacto, INDEX: Diseño para mejorar la vida



Fuente: Elaboración propia en base a propuesta metodología Compass Index Project (2012).

De los tres aspectos evaluados, el grupo considera que la mayor fortaleza se encuentra en el ámbito social, considerando que el diseño, si bien se orienta a ámbitos locales demarcados por un municipio, la generación de data permite que el modelo sea replicado en cualquier ciudad e incluso de manera internacional, dado que los problemas socioambientales y los regímenes normativos son fenómenos presentes en distintos sectores y países.

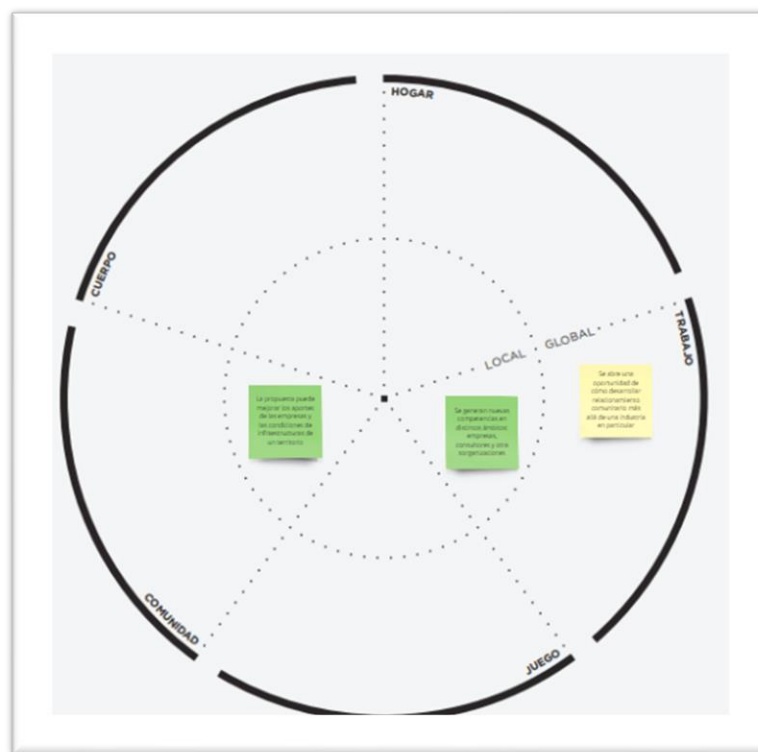
Un poco más bajo que el ámbito social, se sitúa el factor medioambiental. En materia de diseño, la solución es de carácter cien por ciento digital, por lo que no tiene mayor impacto en la generación de residuos o el uso de materias primas. Ahora bien, si se considera el beneficio de este diseño en los desafíos medioambientales, la herramienta podría ser un factor que logre: (1) disminuir los conflictos socioambientales, dado que entregaría una

visión temprana a un tomador de decisión sobre dónde invertir un proyecto inmobiliario y (2) de crear una plataforma de información, se podría conocer cuales son las características y desafíos de cada territorio en materia social y ambiental.

### Evaluación de contexto

Como última actividad de esta etapa inicial, la sesión de trabajo finaliza con la evaluación de contexto, considerando el ámbito en que el desafío seleccionado está actualmente impactando y cómo la solución a trabajar se inserta en este entorno.

**Imagen 8.** Diagrama de contexto, INDEX: Diseño para mejorar la vida



Fuente: Elaboración propia en base a propuesta metodología Compass Index Project (2012).

Las consideraciones analizadas por el equipo de profesionales concluyeron que el contexto del desafío tiene injerencia en los criterios de comunidad y trabajo. En el caso de comunidad, cualquier propuesta que busque resolver el desafío de vincular la gestión municipal con las estrategias de relacionamiento comunitario tendría el potencial de aportar el desarrollo sostenible no tan solo de una comunidad en específico, sino que también a la ciudad por completo, generando un modelo atractivo para que otras empresas, no tan sólo de rubro construcción puedan tomar medidas similares y porque con medidas como estas se potencian nuevas plataformas para visibilizar la gestión pública.

En cuanto al criterio de trabajo, las observaciones apuntan a que, en lo local las comunidades, los agentes municipales y las empresas requerirán adoptar nuevas practicas para analizar información y generar nuevas formas para el diseño de prácticas de relacionamiento comunitario; por su parte, en un ámbito global, las soluciones al desafío planteado podrían aportar a que gremios, empresas u organizaciones comiencen a vincular el desarrollo sostenible y/o relacionamiento comunitario con distintos recursos presentes en sus sistemas de gestión pública, gobiernos o estados.

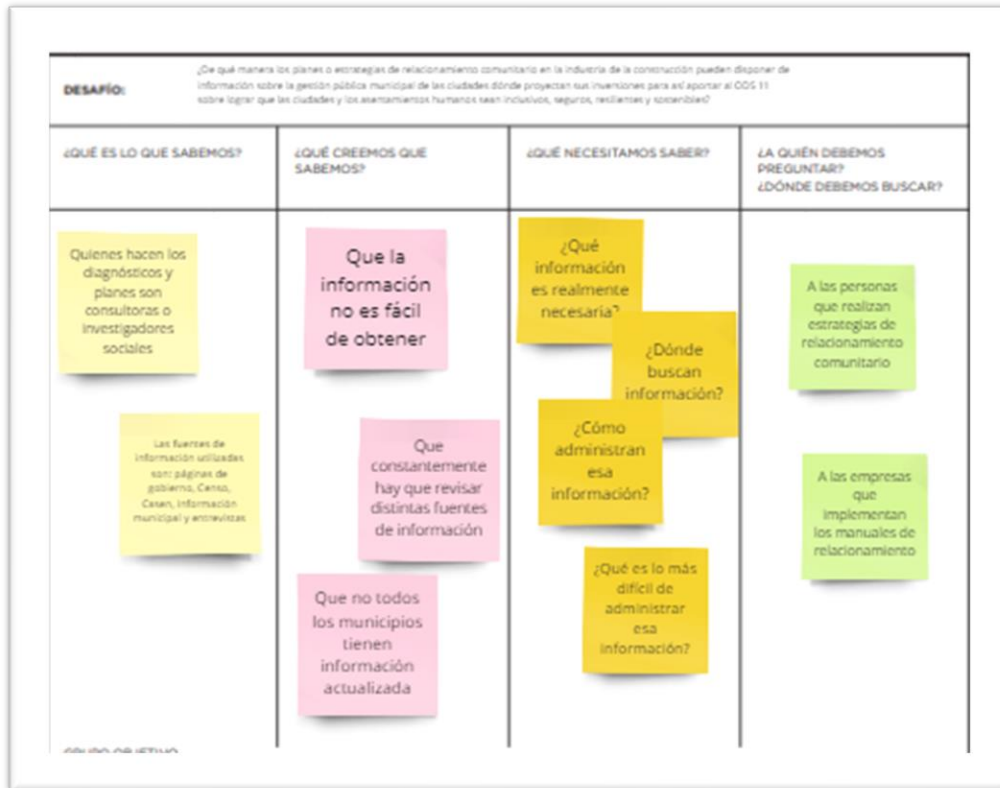
## **Fase 2, Percibir.**

En esta fase, el equipo de trabajo se ha focalizado en conectar la importancia del relacionamiento comunitario y cómo este puede contribuir al desarrollo de ciudades sostenibles mediante la incorporación de información pública municipal en los diagnósticos socio territoriales. Para esto, se han establecido los siguientes objetivos:

1. Revisar fuentes secundarias respecto a diagnósticos socio territoriales e instrumentos de planificación, tales como Planes de Desarrollo Comunitario, PLADECO y Planes Reguladores Comunes.
2. Definir qué información es la que se necesita para generar un correcto diagnóstico de un territorio o comuna, que pueda servir como insumo para definir luego un plan de relacionamiento comunitario.
3. Generar un levantamiento de información respecto a cómo, actualmente, se realizan los diagnósticos que brindan información a un plan de relacionamiento comunitario, independiente la industria en que haya sido implementado.

Como una de las primeras acciones de esta etapa, el equipo de trabajo definió un plan de investigación, para lo cual se implementó la herramienta propuesta por Index Project (s/f) “Mapa de conocimiento”

**Imagen 9.** Mapa de conocimiento. Index Project 2012.



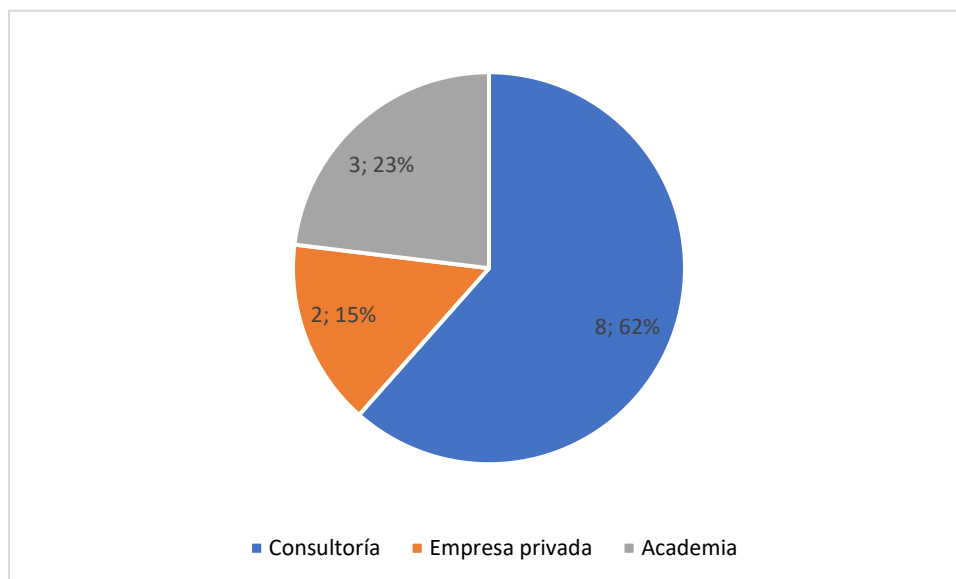
Fuente: Elaboración propia en base a propuesta metodología Compass Index Project (2012).

Mediante esta técnica, se decidió que cómo objeto de investigación además de analizar los instrumentos existentes en materia de relacionamiento comunitario, también se analizarían los perfiles de aquellos profesionales que tienen como misión acompañar a las empresas en el diseño y definición de un plan de relacionamiento. Para esto, se definió como instrumento la elaboración de una encuesta dirigida a investigadores sociales que se desempeñen, ya sea en el sector público o privado, en labores de consultores para empresas o programas de vinculación comunitaria.

La encuesta se implementó entre los días 21 y 24 de abril de 2023, siendo respondida por un total de 13 personas que fueron contactadas a través de correo electrónico y la red social LinkedIn. La muestra fue dirigida solamente a profesionales de las ciencias sociales que se

desempeñan en cargos de investigación social con foco en la generación de diagnósticos socio territoriales. La plataforma utilizada para levantar los datos fue Google *form*.

**Gráfico 1.** Perfil de los encuestado, ¿Dónde trabajan como consultores en materia de relacionamiento comunitario?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta realizada durante abril 2023

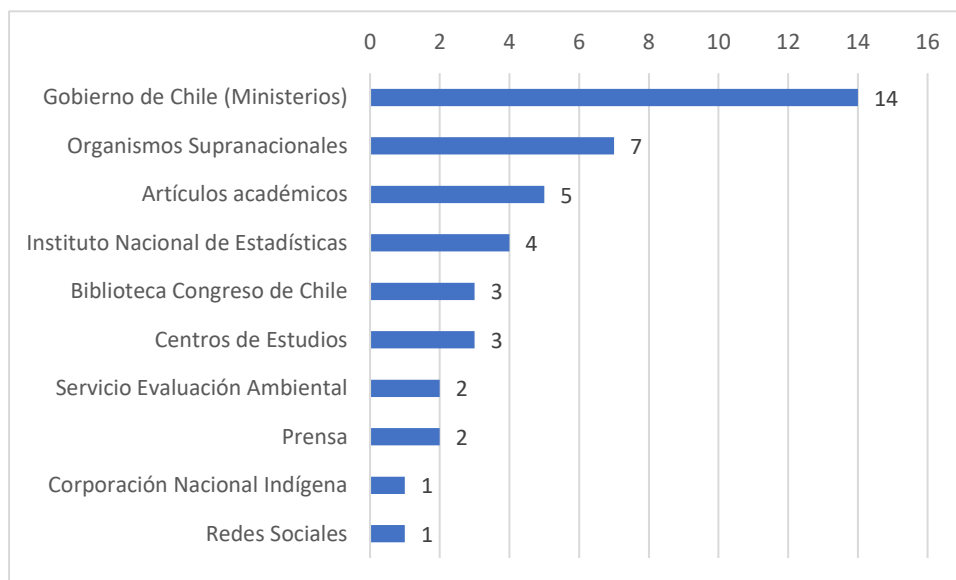
De un total de 13 profesionales encuestados, 8 trabajan en consultoras de comunicación en tareas vinculadas al relacionamiento comunitario; 2 realizan tareas vinculadas a relacionamiento comunitario y análisis de entorno desde la empresa privada y 3 se dedican al análisis socioterritorial desde la academia.

Al momento de preguntar por las fuentes de información para la construcción de diagnósticos socioterritoriales, la fuente que mayor cantidad de menciones alcanza es el Gobierno (14) y las páginas ministeriales que disponen de estudios, tales como resultados de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica, CASEN, el Registro Social de Hogares o datos del Ministerio de Educación.

Seguido del gobierno, se encuentran los estudios de organismos supranacionales, como CEPAL, ONU o Banco Mundial, con 7 menciones. Un poco más abajo aparecen las fuentes

correspondientes a artículos académicos, con 5 menciones y luego el Instituto Nacional de Estadísticas con 4 menciones.

**Gráfico 2.** Fuentes de información ¿A qué fuentes de información recurren para la elaboración de diagnósticos de planes de relacionamiento comunitario?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta realizada durante abril 2023

Interesante de estos resultados es que en ninguno de los casos los encuestados mencionan fuentes de información locales para la construcción de diagnósticos territoriales, dejando de esa forma entre ver que documentos como Planes de Desarrollo Comunal, Planes Reguladores Comunales o Metropolitano o incluso estrategias regionales, no están siendo consideradas a la hora de investigar sobre fenómenos sociales para la construcción de asesorías en materia de relacionamiento comunitario.

Al momento de averiguar por las dificultades que enfrentan los investigadores al momento de realizar una investigación, en específico, de revisar fuentes secundarias, los resultados arrojan que existe una amplia diversificación de fuentes de información que se traduce en diferentes plataformas a las que deben recurrir, las cuales tienen también distintos formatos en los que entregan y presentan los datos requeridos.

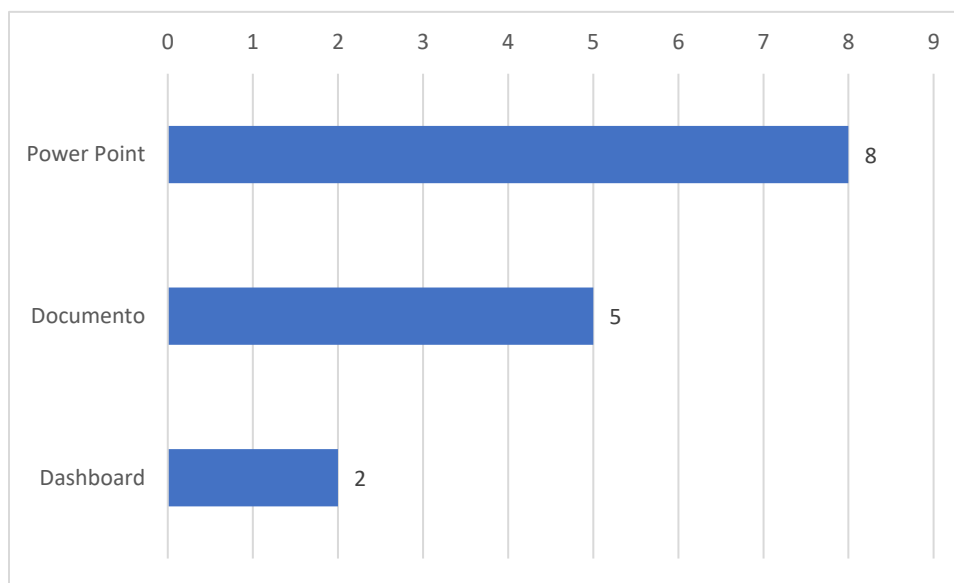
Es relevante, para efectos de este desafío de investigación obtener que:

Existe dificultad para “encontrar información a nivel local, analizar territorios pequeños” (investigador social, 2023)

Lo cual también se suma a otros problemas, como la falta de información digitalizada o “poca facilidad para acceder a información específica” (investigador social, 2023). De este modo, es posible concluir que el poco uso de fuentes secundarias extraídas de municipios, responde también al fenómeno de falta de estandarización de la información local, por lo cual podría significar una demanda de tiempo en recurrir al dato exacto de un territorio en particular. Este factor abre una discusión respecto a las oportunidades de resolver el desafío de investigación con una propuesta que resuelva este problema y, a la vez, abre nuevos desafíos por analizar de qué tan viable podría ser recopilar dicha data.

¿Cómo presentan los resultados de sus diagnósticos e/o investigaciones? Al realizar esta pregunta, las menciones arrojaron que:

**Gráfico 3.** Presentación de informes ¿Qué herramientas o programas utilizan para la presentación de diagnósticos socio territoriales?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta realizada durante abril 2023

*Microsoft Power Point* se posiciona como la herramienta mayormente utilizada, seguido por documentos, que hacen directa referencia a Microsoft Word o archivos entregables en formato PDF. De este modo, es posible evidenciar que el uso de plataforma, incluidos *dashboard*, no son herramientas que, para el caso de desarrollo de diagnósticos sociales a ocuparse en planes de relacionamiento comunitario se estén implementando. Lo cual abre una nueva brecha si consideramos como necesario que la información pueda estar constantemente en actualización.

En cuanto a cuáles son las principales dificultades que enfrentan los investigadores durante el ciclo de levantamiento de información, construcción de diagnóstico y presentación de resultados, el 50% considera que la mayor dificultad está en construir un informe y el 30% sostiene que presentar los resultados le genera dificultad.

Complementario a la encuesta realizada y con el objetivo de recopilar mayor información sobre el desafío propuesto y el enfoque sobre los profesionales que se dedican a la tarea de diseñar planes o estrategias de relacionamiento comunitario, se realiza, el día 27 de abril de 2023 una entrevista en profundidad a dos profesionales de la agencia Nexos Comunicaciones, área NexoSocial, que llevan adelante la asesoría en materia de vinculación comunitaria a una empresa constructora inmobiliaria de la región metropolitana y a dos de sus proyectos en construcción y a una empresa de construcción de infraestructura vial con obra en construcción en la ciudad de Concepción.

En esta entrevista a expertos, Andrea Montero, socióloga de la Universidad Diego Portales y Cristóbal Pesce, sociólogo de la Universidad Alberto Hurtado, el propósito fue evaluar los productos y tareas que llevan a cabo para entregar los productos que requieren sus clientes y saber si, desde lo que están trabajando actualmente se consideran las fuentes de información de los gobiernos locales. De lo cual se obtuvo que:

“Por lo general los tiempos de desarrollo de investigación para la generación de un diagnóstico son acotados, por ende, se suele recurrir a fuentes de datos gubernamentales o a fuentes primarias para conocer desde las mismas personas que viven en un territorio en particular su percepción sobre identidad o problemáticas que puedan existir en el barrio” (Andrea Montero, 2023).

En la visión de los profesionales entrevistados, uno de los principales desafíos que existe actualmente es la falta de información local que esté actualizada y disponible en línea o agrupada en un solo sitio.

“Si tu hoy quieres conocer data local, no hay un sistema que te ofrezca información de los distintos municipios. Y, en el caso que eso pudiese existir, el desafío está en cómo lograr que todos los municipios tengan información actualizada. Eso hoy no ocurre” (Cristóbal Pesce, 2023).

Ambos investigadores, al momento de preguntar por cómo logran construir diagnósticos que reflejen en lo mayor posible la realidad local, sostienen que para ellos es una ventaja estar dentro de una empresa que cuenta con otros profesionales que analizan medios de comunicación y redes sociales, dado que eso permite acceder a una revisión complementaria de información para identificar que fenómenos están ocurriendo en un territorio en específico.

¿Qué valor tiene esta información y diagnóstico para las empresas que contratan o requieren este tipo de servicios? Ante esta pregunta, los profesionales coinciden que hoy las empresas buscan conocer la realidad de los entornos de su proyecto, esto porque:

“una estrategia de relacionamiento comunitario no tan sólo permite identificar prácticas de responsabilidad social, sino que también permite anticiparse a conflictos sociales que se puedan dar producto de procesos de construcción; a la vez, una planificación comunitaria requiere de saber cuáles son las instituciones formales e informales de un lugar” (Andrea Montero, 2023)

## *Definición del proyecto a diseñar*

Una vez recolectada y analizada la información de investigación respecto al desafío seleccionado, se comenzó a definir el proyecto de diseño a trabajar. Para esto, se utilizó como técnica, lo propuesto por Index Project para la etapa de percibir: Tarea de diseño y descripción del proyecto (Index Project, 2012, p. 101).

### **1. Nombre del proyecto**

- a. DataComunal: plataforma de información sobre gestión pública municipal para el diseño de prácticas de relacionamiento comunitario en la industria de la construcción.

### **2. ¿Cuál es el desafío y cuál es la tarea de diseño?**

- a. **Desafío:** Disponer de información simple, actualizada y centralizada sobre la gestión pública local de las ciudades de Chile y tener un indicador para calificar a las comunas según: disponibilidad de información; nivel de conflictividad socioambiental; presencia e implementación de iniciativas sostenibles que respondan a alguno de los 17 ODS.
- b. **Tarea de diseño:** Disponer de una plataforma que reúna información sobre: gestión municipal, autoridades, organizaciones sociales, planificación territorial, conflictos socioambientales y políticas locales de los distintos municipios del país.

### **3. ¿Quién se ve afectado por el desafío y quienes son los usuarios / grupo objetivo?**

- a. **Afectados:** (1) Empresa, específicamente desarrolladores inmobiliarios y de infraestructura, que requieren aportar a las comunidades más allá del cumplimiento normativo, aportando en estrategias de relacionamiento comunitario y/o sostenibilidad, las cuales necesitan de diagnósticos reales, actualizados y con identificación de los actores relevantes del territorio.
- b. **Usuarios:** (1) consultores e investigadores encargados de acompañar a las empresas en la definición de estrategias de sostenibilidad o prácticas de inversión social y (2) tomadores de decisiones privados que definen el diseño de proyectos e inversión sobre un territorio; (3) sociedad, que busca disponer de prácticas de *accountability* de la gestión pública municipal.

**4. ¿Qué efecto negativo tiene el desafío en los usuarios y en la sustentabilidad social, económica y ambiental?**

- a. **Social:** (1) Dificultad para encontrar información actualizada y centralizada sobre la gestión pública local, lo cual genera brechas al momento que una empresa busca invertir en un territorio al no tener un diagnóstico real de los desafíos y objetivos comunitarios; (2) En la actualidad, no existe en Chile un índice o repositorio centralizado y sencillo de entender, que permita conocer la gestión de los municipios; en su defecto, lo que existe son indicadores de cumplimiento de políticas públicas a nivel central, pero no comunales.
- b. **Económico:** (1) Gasto en tiempo y recursos profesionales que tienen como misión construir los diagnósticos y caracterizaciones territoriales, dado que la gestión pública municipal no cuenta con información estandarizada o depositada en un solo lugar; (2) los programas de inversión de las empresas no conectan, muchas veces, con la realidad local (pertenencia, identidad, etc) dado que no existe información estandarizada sobre la gestión pública y los diagnósticos territoriales.
- c. **Ambiental:** Al no tener una imagen real de los intereses y problemas de las comunidades, distintas industrias se enfrentan a la generación de conflictos socioambientales producto de la desconexión con la realidad local, lo cual se podría reducir al disponer de mecanismos sencillos de información y comprensión, tanto para los tomadores de decisiones, como para la ciudadanía en general.

**5. ¿Cuáles son los enfoques relacionados con el contexto?**

- a. Gestión pública municipal: mirada a las prácticas que responden directamente de la gestión del gobierno local: PLADECO, Plan Regulador; iniciativas e inversión de programas comunales.
- b. Conflictividad: mirada (análisis de prensa y redes sociales) a la presencia de conflictos socioambientales presentes en la localidad (comuna)
- c. Sostenibilidad: búsqueda de iniciativas locales en implementación que respondan a alguno de los 17 ODS y dónde la municipalidad tenga un rol de participación.
- d. Autoridades: identificación de las autoridades que tienen roles en el territorio.

**6. ¿Cuáles son los criterios de éxito? ¿qué impacto positivo desea lograr el equipo con su solución de diseño en relación con los usuarios, grupo objetivo y sustentabilidad social, económica y ambiental?**

a. Criterios de éxito

- i. Disponer de un banco de información municipal, accesible, sencillo de leer, con información actualizada y que permita generar reflexión y benchmark entre municipios.
- ii. Con la información recolectada y analizada, generar indicadores de comparación entre municipios, tales como:
  1. Gestión municipal: que mida la disposición de información actualizada (Pladeco, Plan Regulador, Planes de acción municipal)
  2. Conflictividad territorial: número de conflictos socioambientales dentro de un periodo anual
  3. Sostenibilidad: implementación de programas o políticas locales que respondan a alguno de los 17 ODS

b. Impacto positivo

- i. Ser una herramienta útil para la toma de decisiones, el accountability y la comprensión de los territorios locales del país.
- ii. Ser una herramienta, a futuro, que promueva la competitividad entre municipios, en acciones como: disposición de información actualizada, visibilizarían de acciones sostenibles.

**7. ¿Qué promotores o inhibidores están presentes en el desarrollo e implementación de soluciones?**

a. Promotores

- i. Empresas que requieren de la generación de prácticas de sostenibilidad y relacionamiento comunitario como acciones de generación de valor en los territorios.
- ii. Agencias consultoras e investigadores sociales, que requieren de información para la generación de diagnósticos y/o caracterizaciones socio territoriales

- iii. La comunidad en su generalidad, como actores que requieren acceder de manera rápida y sencilla a información que demuestre el nivel de gestión de sus autoridades
  - iv. Centros de estudios e investigación que generan mediciones con foco específico en desarrollo de ciudad, infraestructura, medio ambiente, etc, que promueven la comparación entre ciudades
- b. Inhibidores
- i. Gestión pública, que cuenta con una cultura distinta en la toma de decisiones; con tiempos diferentes en la actualización de información.
  - ii. La falta de conocimiento de la sociedad en general sobre la gestión pública municipal

**8. ¿Qué fuentes de inspiración tiene el equipo de diseño?**

- i. ICVU: índice de calidad de vida urbana
- ii. Manual de Relacionamiento Comunitario Cámara Chilena de la Construcción, CChC.
- iii. Manual de Relacionamiento Comunitario de Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios, ADI.

### **Fase 3, prototipar.**

En esta etapa, una vez ya definido el proyecto a implementar, se genera una estrategia de prototipado basada en pruebas con usuarios, los cuales se vinculan al desafío desde las siguientes áreas:

- (1) Profesionales del área de NexoSocial de Nexos Comunicaciones
- (2) Profesionales gerencia de Sostenibilidad e Innovación, Cámara Chilena de la Construcción.
- (3) Profesionales que se desempeñen en área inmobiliaria de alguna empresa de construcción.

Las pruebas de prototipo se realizaron durante el mes de mayo de 2023, mediante tres instancias, dos presenciales en la ciudad de Santiago y una reunión virtual a través de plataforma *Microsoft Teams*.

Considerando las tres dimensiones que forman parte de una estrategia de prototipado:

- (a) El rol, entendido como la “función que va a cumplir el diseño en la vida del usuario” (Houde, 1997, citado en Zamorano, 2022). Para este proyecto en particular se han identificado dos usuarios, por un lado, el “investigador” o “asesor” que realiza las acciones de investigar, seleccionar la información y depositarla en la plataforma y, por otro lado, quienes acceden a la plataforma, leen y toman decisiones en base a la información ahí presente.
- (b) El *look and feel*, entendido como lo que ve y siente el usuario (2022)
- (c) La implementación, considerado como la forma en que el diseño propuesto cumple su función (2022) lo cual, en primera instancia se ha considerado sea una página web.

Para efectos de este proyecto de investigación y considerando la etapa de madurez del proceso de diseño, la estrategia de prototipado se focaliza en la dimensión rol, teniendo como objetivo esta etapa en lograr conocer cómo un profesional a cargo de diseñar un plan de relacionamiento comunitario recopila información para realizar su diagnóstico y cómo poder integrar instrumentos de planificación territorial en ese proceso.

En base a lo anterior, la estrategia de prototipado busca responder la siguiente pregunta: ¿Qué rol va a cumplir en la vida de los usuarios?

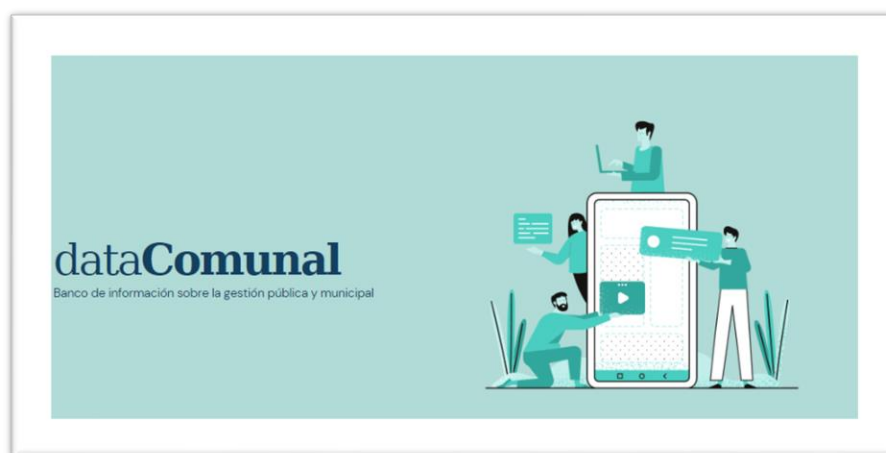
La solución diseñada, denominada “DataComunal” busca ser un lugar dónde cualquier lector pueda conocer:

- (1) Los objetivos estratégicos que ha definido la comuna a través de su Plan de Desarrollo Comunal y con esto conocer cuales son los desafíos o problemáticas que la misma comunidad ha identificado para su ciudad.
- (2) Identificar el modelo de planificación territorial que ha definido la comuna o bien si la comuna no cuenta con esta planificación, que se refleja en la presencia y actualización de un Plan Regulador Comunal.
- (3) Conocer si en la comuna existen conflictos socioambientales activos.
- (4) Disponer de un listado actualizado de autoridades, considerando: alcalde, concejo municipal, dirigentes sociales.
- (5) En base a los criterios anteriores, acceder a un indicador que permita determinar:
  - a. La gestión municipal: cuenta con los instrumentos de planificación (Pladeco y Plan Regulador), de manera documentada y actualizados.
  - b. Conflictividad: presencia de distintos conflictos que se reportan mediante prensa y redes sociales.
  - c. Sostenibilidad: implementación de iniciativas, ya sean públicas o privadas, que estén vinculadas a alguno de los 17 ODS propuestos por la Organización de Naciones Unidas.

De esta manera, cualquier proyecto de inversión que tenga un propósito de sostenibilidad y/o requiera de la implementación de prácticas de relacionamiento comunitario, tendría de manera simplificada acceso a información que le permitirá definir un plan de acción pertinente al territorio y, de manera anticipada, poder evaluar de qué manera aportar al desarrollo sostenible, más allá de la inversión económica de un proyecto

Por otro lado, esta solución permite que aquellos profesionales que tienen como misión generar diagnósticos socioterritoriales, puedan acceder a una plataforma actualizada de información local, haciendo más eficiente la recolección de data.

**Imagen 10.** Portada sitio web DataComunal



Fuente: Elaboración propia 2023.

### Technology Readiness level (TRL)

Para definir el nivel de madurez de prototipo, se ha considerado la metodología Technology Readiness Levels (TRL) que establece 9 niveles de desarrollo.

Considerando la revisión bibliográfica, Data Comunal se posiciona en un TRL 3, correspondiente a prueba de concepto (Gobierno de España, s/f, p. 168). De acuerdo a Francisco Zamorano un TRL 3 corresponde a una fase de “investigación aplicada – prueba de concepto”, lo cual significa que la idea está en un momento de validación que incluye acciones de investigación y desarrollo, realización de pruebas, pero sin la integración aún de un sistema completo (2022, p. 21).

## *Matriz de estrategia de prototipado*

### *Prototipo 1.*

Implementación de herramientas actuales de relacionamiento comunitario para la industria de la construcción.

En esta etapa se seleccionaron dos herramientas que están disponibles para ser utilizadas en el diseño de acciones de planes de relacionamiento comunitario. Ambas metodologías son de carácter gratuito y tienen como objetivo de implementación empresas inmobiliarias y constructoras.

#### **Prototipo 1.1 Herramienta Análisis de Entorno, H2, Manual relacionamiento comunitario CChC.**

Para la implementación de esta herramienta, la validación se realizó con Andrea Montero, socióloga e investigadora de NexoSocial.

En cuanto al contexto, la herramienta se utilizó analizando un proyecto en construcción inmobiliaria, edificio de once pisos en etapa de término de obra gruesa, en la comuna de La Florida, región Metropolitana.

Características de la herramienta (look and feel):

Archivo Excel que requiere ser utilizada en una computadora convencional para poder leer un total de 15 preguntas que se responden de manera binaria, "Sí" o "No". El total de preguntas se agrupan en 5 dimensiones de análisis: Identificación de grupos etarios; características de viviendas y edificaciones aledañas al proyecto; identificación de posibles conflictos en el entorno; identificación de patrimonio o zonas valoradas por la comunidad; y conocimiento sobre vigencia de instrumentos de planificación territorial de la comuna.

**Imagen 11.** Herramienta análisis de entorno, Manual de Relacionamento Comunitario CChC.

Dimensión de análisis	Preguntas	Respuestas	Link sugerencia
<b>GRUPOS ETARIOS</b>	¿Es posible identificar presencia de personas mayores en el entorno?	Si	<a href="#">Sugerencia</a>
	¿Es posible identificar familias y niños en el entorno del proyecto?		
	¿Es posible identificar jóvenes y adultos jóvenes en el entorno del proyecto?	Si	<a href="#">Sugerencia</a>
	¿Es posible identificar distintos grupos etarios que habitan y/o transitan por el entorno del proyecto?		
<b>EDIFICACIONES Y VIVIENDAS</b>	¿Existen casas en el entorno del proyecto?		
	¿Existen edificios residenciales en el entorno del proyecto?		
	¿Existen edificios corporativos, oficinas, en el entorno del proyecto?		
	¿Existen locales, o centros comerciales, en el entorno del proyecto?		
	¿Existen establecimientos educacionales en el entorno del proyecto?	Si	<a href="#">Sugerencia</a>
	¿Existen centros o establecimientos de salud en el entorno del proyecto?		
	¿Existen otros proyectos en construcción en el entorno del proyecto?		
<b>POSIBLES CONFLICTOS PRESENTES EN EL ENTORNO</b>	¿Sabe usted si otras construcciones en el entorno del proyecto han enfrentado, o enfrentan, resistencia social o judicial por parte de la comunidad?		
<b>PATRIMONIO Y ZONAS VALORADAS</b>	¿Existen construcciones en el entorno inmediato del proyecto que tengan declaración patrimonial o zonas que sean valoradas por la comunidad? <i>(por ejemplo: edificaciones, plazas, loggias, hornos de adobe, parques u otros)</i>		
<b>INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL</b>	¿La comuna cuenta con plan regulador comunal?		
	¿El plan regulador de la comuna se encuentra en proceso de modificación?		

Fuente: Manual de Relacionamento Comunitario (2022) Cámara Chilena de la Construcción

Al momento de responder cada pregunta, la herramienta arroja un vínculo con el título “sugerencias”, donde se desprenden acciones recomendadas para que la empresa o proyecto en construcción implemente en cuanto a relación comunitaria.

**Imagen 12.** Sugerencias plan de acción herramienta análisis de entorno, Manual de Relacionamento Comunitario CChC.

**¿Qué consideraciones debería tener el proyecto si en el entorno hay establecimientos educacionales?**

1. Conocer al **máximo representante del establecimiento**: director o sostenedor.
2. Establecer el **diálogo temprano** como canal de relacionamiento con el representante del establecimiento y, si se considera pertinente, con representante de apoderados y alumnos.
3. **Conocer los principales horarios de funcionamiento del establecimiento.**
4. Identificar si hay momentos del día donde se produce **congestión vehicular.**
- 5 **Analizar las distintas medidas de mitigación** que considerará el proyecto, con énfasis en la dinámica escolar: ruido, polvo, tránsito, otros elementos de diseño
6. Analizar medidas para mantener una **buena comunicación y relación entre proyecto** y comunidad escolar, en cuanto a trato de los trabajadores y uso del espacio público.

Fuente: Manual de Relacionamento Comunitario (2022) Cámara Chilena de la Construcción

## Implementación de la herramienta

Al momento de implementar la herramienta, se realizaron algunas acciones que no están dentro del marco de acción que propone el manual, pero que fueron considerados pertinentes de hacer, tales como:

- (1) Agregar fotografías referentes a las respuestas entregadas
- (2) Incluir comentarios y notas que brindaran mayor justificación a las respuestas entregadas.
- (3) Se incorporaron enlaces de páginas web que pudieran complementar con más información.

**Imagen 13.** Implementación herramienta análisis de entorno, Manual de Relacionamento Comunitario CChC

¿Qué es la caracterización de la comunidad?			
Dimensión de Análisis	Preguntas	Respuestas	Link sugerencia
GRUPOS ETARIOS	¿Es posible identificar presencia de personas mayores en el entorno?	SI	<a href="#">Imagenario</a>
	¿Es posible identificar familias y niños en el entorno del proyecto?		
	¿Es posible identificar jóvenes y adultos jóvenes en el entorno del proyecto?	SI	<a href="#">Imagenario</a>
	¿Es posible identificar distintos grupos etarios que habitan y/o transitan por el entorno del proyecto?		
EDIFICACIONES Y VIVIENDAS	¿Existen casas en el entorno del proyecto?		
	¿Existen edificios residenciales en el entorno del proyecto?	SI	<a href="#">Imagenario</a>
	¿Existen edificios corporativos, oficinas, en el entorno del proyecto?		
	¿Existen locales, o centros comerciales, en el entorno del proyecto?		
	¿Existen establecimientos educacionales en el entorno del proyecto?	SI	<a href="#">Imagenario</a>
	¿Existen centros o establecimientos de salud en el entorno del proyecto?		
POSIBLES CONFLICTOS PRESENTES EN EL ENTORNO	¿Existen otros proyectos en construcción en el entorno del proyecto?		
	¿Daba usted si otras construcciones en el entorno del proyecto han enfrentado, o enfrentan, resistencia social e judicial por parte de la comunidad?	SI	<a href="#">Imagenario</a>
PATRIMONIO Y ZONAS VALORADAS	¿Existen construcciones en el entorno inmediato del proyecto que tengan declaración patrimonial o zonas que sean valoradas por la comunidad? <i>(Ejemplo: patrimonio, plazas, parques, banderines, parques eólicos)</i>	SI	<a href="#">Imagenario</a>
INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL	¿La comuna cuenta con plan regulador comunal?	SI	
	¿El plan regulador de la comuna se encuentra en proceso de modificación?	No	

Fuente: Manual de Relacionamento Comunitario (2022) Cámara Chilena de la Construcción

## Evaluación de prototipo 1.

Dentro de las observaciones realizadas a cómo el usuario implementó la herramienta, se pudo obtener:

- (1) La herramienta está pensada para hacer analizada en casos de poca complejidad o bien complementarios a un diagnóstico acabado sobre el entorno social de un proyecto en construcción.
- (2) La profesional que implementó el Excel requirió agregar nuevas acciones para obtener un resultado cercano a sus necesidades, por lo que el prototipo sólo fue considerado como una guía base que orienta al análisis más acabado para tener un diagnóstico real del entorno.

Prototipo 1.2 herramienta Test de Entorno, Manual de Relacionamento Comunitario (2022) Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios.

Para el ejercicio, se observó su implementación con misma profesional, Andrea Montero de NexoSocial y utilizando mismo ejemplo de proyecto en construcción en la comuna de La Florida.

La implementación de este instrumento requirió de mayor tiempo para leer instrucciones y analizar las distintas variables que mide. Además, su formato en pdf requirió iniciar un nuevo documento en Microsoft Word para llevar adelante las tareas planteadas por el manual.

**Imagen 13.** Test de Entorno, Manual Relacionamento Comunitario, ADI.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN / MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL						
tributos	Indicador	Relevancia del indicador en función de las características del proyecto			Fuentes Factibles de Información	Respuesta al indicador
		No Aplica	Irrelevante	Relevante		
Legitimidad de instrumento de ordenamiento territorial vigente y las Autorizaciones obtenidas por el proyecto	Plan regulador actualizado, en los últimos cinco años				Seguimiento IPT, Ministerio de Vivienda y Urbanismo: <a href="http://seguimientoipt.minvu.cl/main.php">http://seguimientoipt.minvu.cl/main.php</a> Sistema de Información Municipal (SINIM): <a href="http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php">http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php</a>	SI/NO
	PLADECO Actualizado, en los últimos cinco años				Seguimiento IPT, Ministerio de Vivienda y Urbanismo: <a href="http://seguimientoipt.minvu.cl/main.php">http://seguimientoipt.minvu.cl/main.php</a> Sistema de Información Municipal (SINIM): <a href="http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php">http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php</a>	SI/NO
	Proyecto está emplazado en una zona que es o fue objeto de congelamiento o de modificación al PRC y cuenta con Anteproyecto o Permiso aprobado bajo la normativa anterior.				Dirección de Obras Municipales	SI/NO
Existencia de mecanismos de participación formalizados	Existencia de Ordenanza de participación ciudadana.				Sistema de Información Municipal (SINIM): <a href="http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php">http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php</a>	SI/NO
Reconocimiento de muebles y/o zonas de conservación histórica en PRC	Existencia de declaratoria o demanda ciudadana por declaratoria (nacional de MH o ZT / local ICH o ZCH)				Consejo de Monumentos Nacionales <a href="https://www.monumentos.gob.cl/">https://www.monumentos.gob.cl/</a> Revisar Plan Regulador y Pladeco correspondiente de cada una de las Municipalidades. Revisión de prensa	SI/NO

Fuente: Manual de Relacionamento Comunitario (2022) Asociación Desarrolladores Inmobiliarios

Para la realización de esa herramienta se requería mayor nivel de información, como, por ejemplo: análisis de fuentes de distintas páginas de gobierno; realización de entrevistas y observaciones de campo a habitantes del territorio; levantamiento de antecedentes del proyecto en cuanto a diseño. De este modo, la usuaria en esta etapa de prototipo comentó:

“...la implementación de esta matriz requiere de contar con un equipo multidisciplinar donde participen: profesionales de relacionamiento comunitario; urbanistas o geógrafos; arquitecto o especialistas que haya participado en el diseño del proyecto y profesionales con conocimiento en materia de prevención de riesgos” (Andrea Montero 2023).

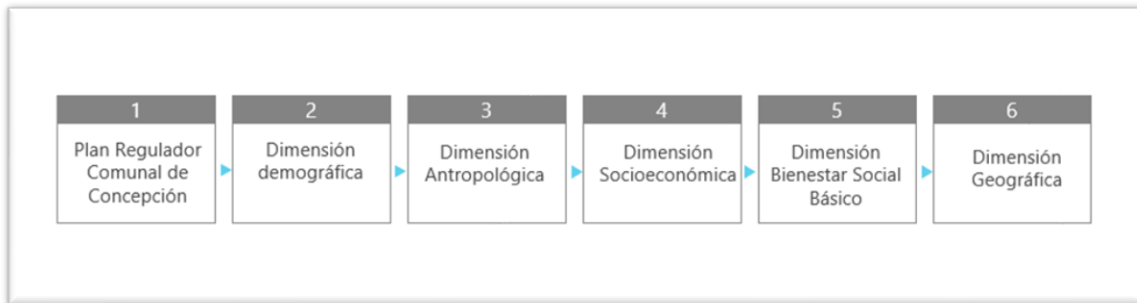
Las conclusiones de la usuaria sostuvieron que, si bien es una buena herramienta, completa en el análisis, más que ser un instrumento de autogestión, cumple como matriz de sistematización de un trabajo complejo de investigación que requiere un tiempo considerable de realización.

### *Prototipo 2.*

Para el segundo prototipo se realiza un diagnóstico socioterritorial de la comuna de Concepción para lo cual se revisaron dos instrumentos de planificación comunal: Plan Regulador Comunal de Concepción (2004) y el Plan de Desarrollo Comunal (2016). A la vez, también se analizaron estudios del mercado inmobiliario de Cámara Chilena de la Construcción y datos de CENSO 2017 y Encuesta de Caracterización Socioeconómica.

El prototipo 2 se construyó considerando como objetivo la construcción de un proyecto inmobiliario en altura en la ciudad de Concepción. Para esto, se definió un diagnóstico con seis dimensiones de análisis: Plan Regulador Comunal; Dimensión demográfica, dimensión antropológica; dimensión socioeconómica; dimensión Bienestar social básico; y dimensión geográfica.

**Imagen 14.** Índice de contenido prototipo 2.

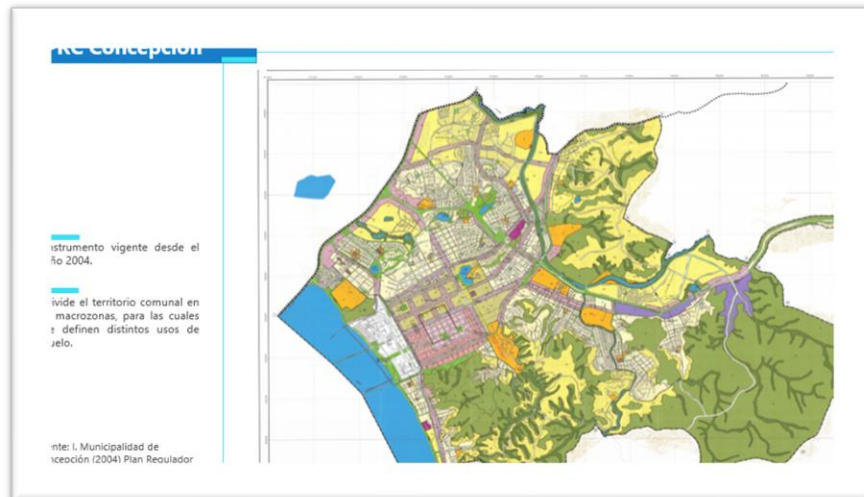


Fuente: Elaboración propia 2022

La presentación del documento (presentación en Microsoft Power Point) se realizó mediante una reunión virtual a través de plataforma Teams de Microsoft y la audiencia fue un profesional perteneciente a la gerencia inmobiliaria de empresa a cargo de construcción y venta del proyecto en la ciudad de Concepción.

El documento comienza con una descripción simple del Plan de Regulador Comunal, en adelante PRC, de la comuna de Concepción, tomando como referencia imágenes de las macrozonas de la comuna que define el instrumento.

**Imagen 15.** Zonificación ciudad de Concepción, según plan regulador comunal vigente.



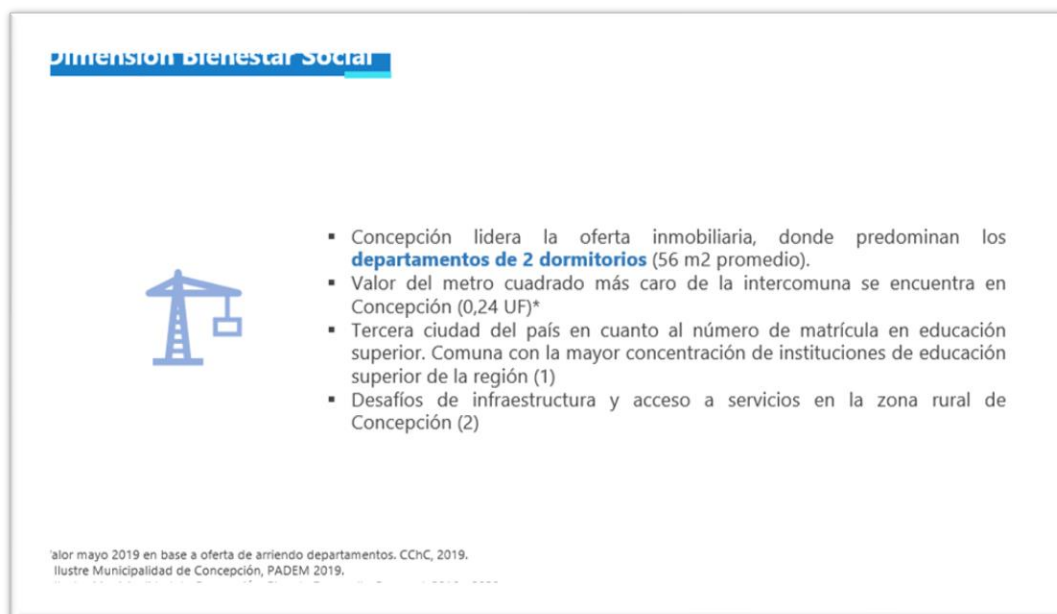
Fuente: Elaboración propia, en base a Plan Regulador Comunal, Ciudad de Concepción

Como primer hallazgo, el usuario menciona que si bien conoce la relevancia del instrumento de planificación y que es éste el que determina el marco normativo para cualquier proyecto en construcción, quienes consideran y trabajan de manera directa con este tipo de documentación es el área de diseño y arquitectura, por lo que, según su experiencia, el PRC no es un instrumento que se esté constantemente revisando, sino que su principal utilidad está asociada a la etapa previa para definir la inversión.

Al momento de presentar cada una de las siguientes dimensiones y haciendo referencia a las fuentes de información utilizadas y cómo éstas son relevantes para la definición de un plan de relacionamiento comunitario, el usuario mencionó:

*“Nunca había escuchado sobre el PLADECO, no sabía que existía un instrumento así y creo que ese desconocimiento es generalizado porque no es un instrumento vinculante”* (profesional inmobiliario, 2023).

Imagen 16. Dimensión Bienestar Social, prototipo 2.



Fuente: Elaboración propia 2022.

Para el usuario, la información entregada como diagnóstico fue valorada como de suma importancia, no tan sólo porque abre una mirada e importancia que, al momento de diseñar un proyecto inmobiliario, según él, aún no está siendo considerada, sino porque también se analizan datos que ayudan a tener una mirada más realista del entorno. Sin embargo, el profesional también comenta:

*“Es una buena mirada y revisión del entorno. Mucho más profesional de lo que uno aplica en la práctica. Pero, por lo mismo, lo veo difícil de implementar hoy. No contamos con el perfil profesional que se dedique a esto y no vemos posible, con la realidad de la industria hoy, poder contratar una asesoría especializada en esto. Se que es necesario, pero es un costo que requiere ser muy bien evaluado y en lo posible desde etapas muy tempranas de un proyecto”* (profesional inmobiliario, 2023).

### *Prototipo 3.*

De acuerdo con los hallazgos levantados en los prototipos empleados, se realiza un tercer prototipo que buscó integrar todas las observaciones anteriores. Para este prototipo, se diseñó un modelo base a través de la plataforma Canva utilizando las herramientas de diseño de página web.

El foco de análisis, para este caso, estuvo en un proyecto de construcción de infraestructura vial en la región del Biobío, el cuál tiene impacto en tres comunas del Gran Concepción: San Pedro de la Paz, Hualpén y Concepción, por ende, la investigación y diseño se sostuvo esta vez sobre tres comunas.

La evaluación con los usuarios se realizó de manera presencial en la ciudad de Santiago el día 29 de mayo de 2023. Participaron en esta instancia: Cristóbal Pesce y Andrea Montero, sociólogos, ambos profesionales de NexoSocial.

**Imagen 17.** Indicadores socioeconómicos ciudad de Concepción. Prototipo 3



Fuente: Elaboración Propia 2023, de acuerdo con datos Plan de Desarrollo Comunal Concepción 2016 - 2020

En el contexto de presentación de este prototipo, ambos profesionales se encontraban en el desafío de presentar a la empresa mandante del proyecto en construcción una caracterización territorial de las tres comunas en estudio, esto para la definición de un plan de relacionamiento comunitario del proyecto, el cual incluye medidas de mitigación ambiental, inversión social y agenda de relacionamiento con autoridades.

**Imagen 18.** Dimensiones de análisis DataComunal, ciudad de Concepción. Prototipo 3.



Fuente: Elaboración propia 2023

El análisis de información territorial que desarrolla DataComunal permite también generar un valor a la data, implementando la medición de sostenibilidad comunal, considerando tres dimensiones de análisis que se evalúan en una escala 1 a 5, donde: 1, es muy bajo; 2, es bajo; 3, medio; 4, bueno; y 5, muy bueno.

- (1) Gestión municipal: para lo cual se evalúa la disponibilidad de información en la página web del municipio; la rapidez en la entrega de información y el nivel de actualización de ésta.
- (2) Resolución de conflictos: mediante el análisis de medios de comunicación con plataforma NexNews, se realiza una revisión de medios locales sobre conflictos socioambientales en la comuna, sus factores y estado de resolución.
- (3) Sostenibilidad comunal: mediante revisión de prensa con NexNews y análisis de redes sociales, se identifica la presencia de proyectos en implementación en la ciudad, que tengan algún impacto en los ODS.

**Imagen 19, Indicadores de sostenibilidad comunal**



Fuente: Elaboración propia 2023

Sumado a lo anterior, DataComunal ofrece acceso a una agenda de stakeholders, donde se puede visualizar de manera actualizada los nombres y contactos de las distintas autoridades comunales y regionales.

**Imagen 20.** Agenda de autoridades comunal



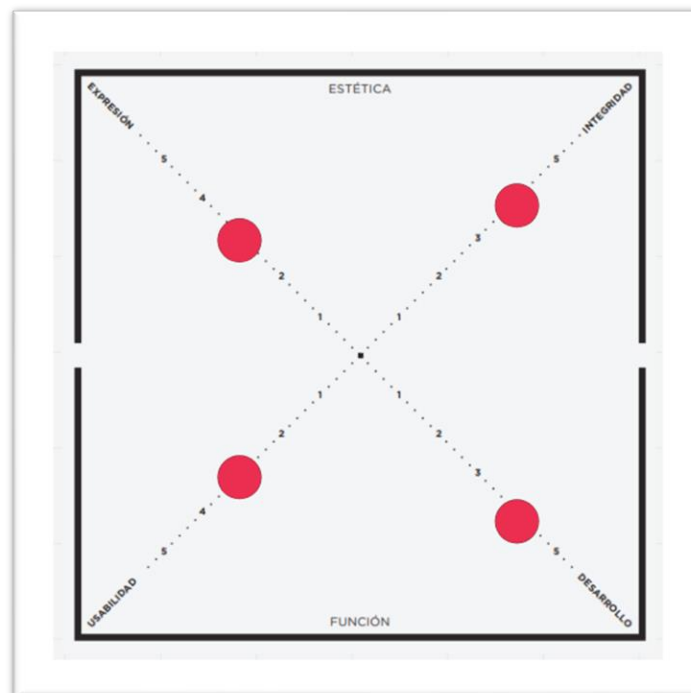
Fuente: Elaboración propia 2023

Para evaluar la página web propuesta, se implementó el modelo de evaluación propuesto por Index Project que mide los componentes de Forma, Impacto y Contexto de la idea planteada.

Evaluación de Forma.

En la instancia de revisión con los usuarios, al momento de evaluar la forma del prototipo, el aspecto mejor evaluado fue el desarrollo de éste, considerando el potencial de crecimiento que tiene el proyecto y que, desde su primer prototipo, ha ido presentando siempre mayor avance en su diseño, por lo que es considerado como una herramienta que puede seguir mejorando en el tiempo.

**Imagen 19.** Evaluación de Forma prototipo 3.



Fuente: Elaboración propia, en base a diagrama de impacto Index Project 2012

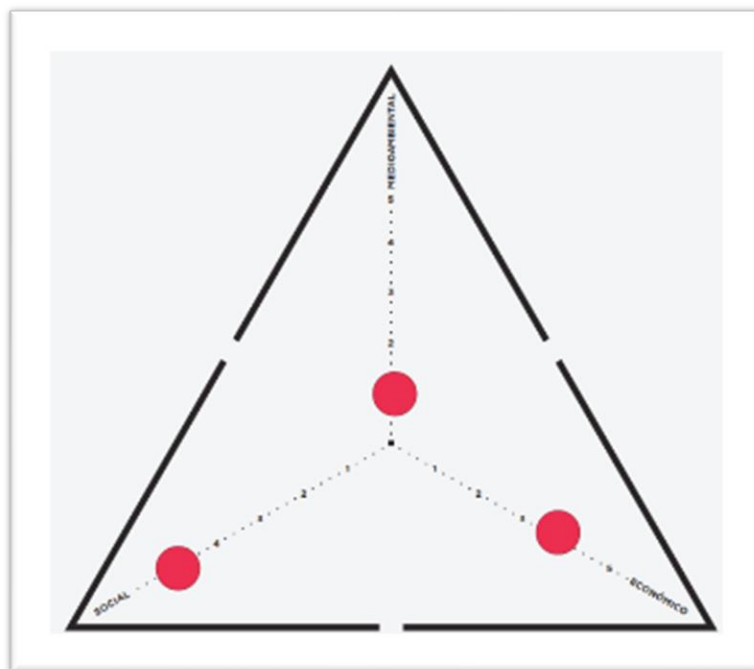
Los niveles evaluados de manera más débil fueron usabilidad y expresión, dónde ambos usuarios comentaron que esto representará un desafío para Data Comunal dado que es una nueva forma de construir un diagnóstico territorial y a la vez es una forma disruptiva para leerlo, dado que en la actualidad lo que más impera en el mercado de la consultoría son la entrega de documentos, presentaciones de Microsoft Power Point o, en reducidos

casos, análisis de datos mediante Power-BI u otros dashboards, pero no mediante el acceso a una página web o, en caso que si se disponga de algo así, es poco conocido aún.

### Evaluación de impacto

Al utilizar el diagrama de impacto, en esta fase el foco de análisis es en cómo el producto puede impactar a futuro, por lo que la discusión concluyó que la dimensión de sustentabilidad social es la que tiene mayor potencial de las tres propuestas por Index. En el ámbito social, herramientas como DataComunal pueden ser la respuesta al accountability de la gestión pública municipal, generando la necesidad de que estos organismos puedan reportar o disponer de información actualizada y que esta no sólo sea utilizada para la elaboración de estudios, sino que, al disponer de datos concretos, en formatos sencillos, permite mayor escalabilidad en diversos públicos.

**Imagen 20.** Evaluación de Impacto Prototipo 3.

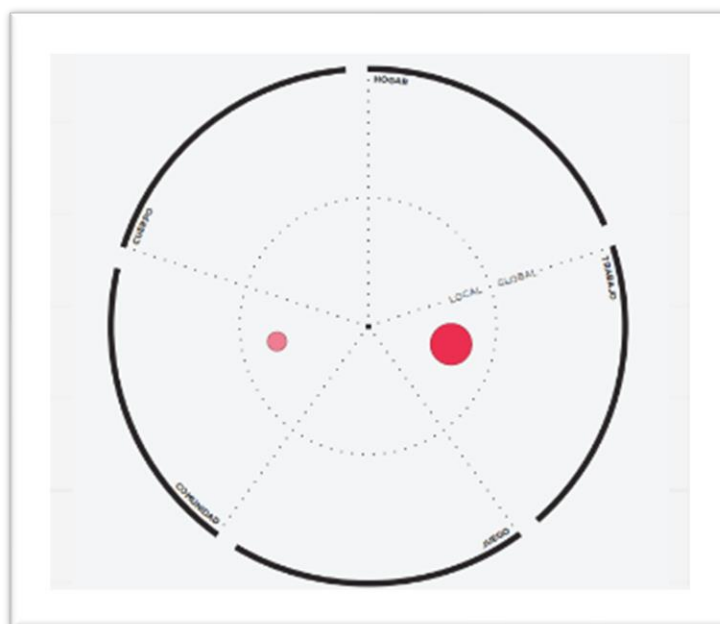


Fuente: Elaboración propia en base a diagrama impacto Index Project 2012

## Evaluación de contexto

Al momento de utilizar el diagrama de contexto el análisis se tornó más complejo que en las dimensiones anteriores, esto principalmente por la dificultad de evaluar una idea que se encuentra principalmente en etapa de madurez. Si bien DataComunal tiene un proyecto que puede impactar en la comunidad, la discusión concluyó que en esta etapa y, al menos en el mediano y corto plazo, su principal contexto de impacto está en el criterio “trabajo”, teniendo mayor capacidad de ser un aporte a un segmento de investigadores y/o científicos sociales que se dedican a la consultoría en planes de relacionamiento comunitario.

**Imagen 21.** Evaluación contexto Prototipo 3



Fuente: Elaboración propia diagrama de contexto Index Project 2012

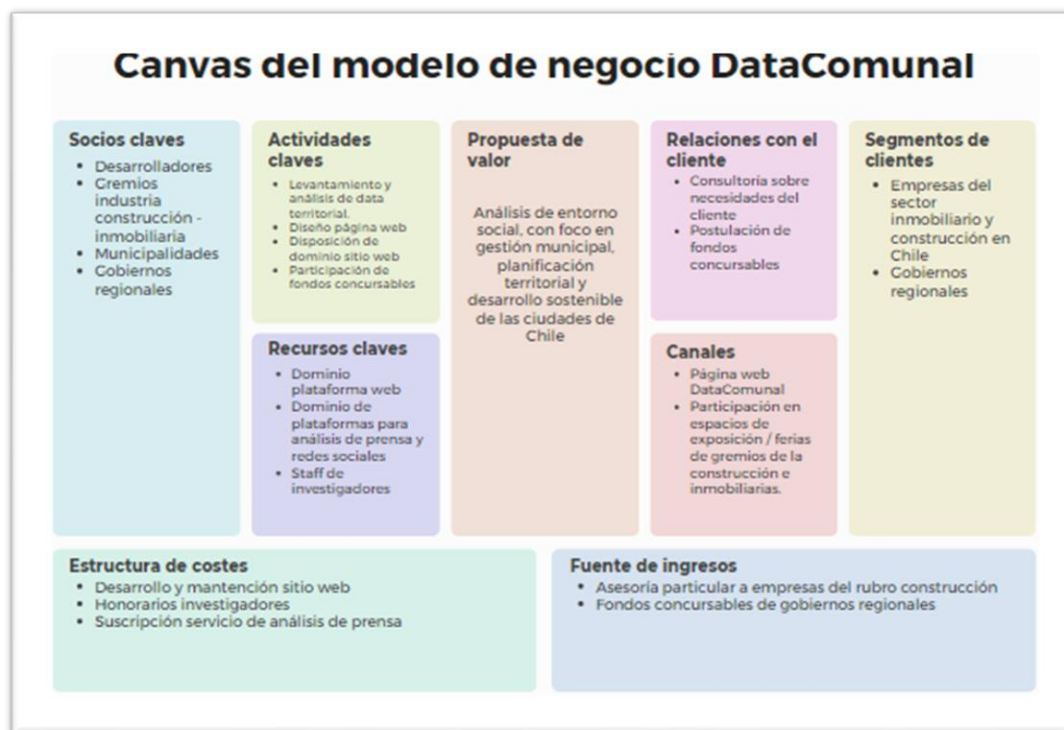
## Fase 4, producir

Para esta fase propuesta por la metodología Compass (Index Project, 2012) se presentan los resultados de Data Comunal en base al análisis económico de la iniciativa y el modelo de negocio que se proyecta implementar.

### *Business model canvas*

Para analizar y definir el modelo de negocio de DataComunal se implementa la metodología Business Model Canvas del autor Alexander Osterwalder.

Imagen 22. Modelo de negocio DataComunal



Fuente: Elaboración propia 2023 de acuerdo a Business Model Canvas

Mediante la utilización de la herramienta Canvas, se puede definir que DataComunal nace como una respuesta al desafío de desarrollo sostenible de las ciudades de Chile, considerando como oportunidad de negocio integrarse en los procesos de consultoría y asesoría sobre relacionamiento comunitario, para lo cual prioriza, en esta etapa de madurez, a clientes que pertenezcan a la industria de la construcción e inmobiliaria.

Ahora bien, en el devenir de la propuesta de diseño y las distintas iteraciones en el proceso de testeo, se pudo identificar el valor que tiene DataComunal al ser una plataforma de análisis de la gestión pública municipal en Chile, para lo cuál, hasta la fecha, no se identifica

exista un proveedor de tales servicios. De este modo, la escalabilidad de este proyecto no tan sólo apunta hacia la posibilidad de llegar a otras industrias, sino también en ser un aporte en materia de análisis de políticas públicas.

Considerando lo anterior, DataComunal también tiene el potencial de generar rentabilidad no tan sólo mediante la venta de servicios a privados, sino que también a través de la postulación a fondos públicos o iniciativas de investigación con alcance regional para desarrollar un modelo de modernización en la gestión de información pública local.

De este modo, la propuesta de valor de Data Comunal, que consiste en entregar un “análisis de entorno social, con foco en la gestión municipal, planificación territorial y desarrollo sostenible de las ciudades en Chile”, puede aportar a que el sector privado acceda de manera expedita a información relevante al momento de definir un proyecto de inversión y, por otro lado, también puede aportar a que los municipios generen mejores prácticas de accountability.

## CONCLUSIONES

La implementación de metodología Compass, propuesta por Index Project (2012) para la identificación de un desafío en materia de sostenibilidad y la posterior definición de una idea como solución a la problemática identificada permitió levantar como hallazgos:

- (1) La metodología permite ser adaptada a distintos contextos y grupos de usuarios, donde, para efectos de esta investigación participaron personas de distintas edades que se desempeñan en diversas actividades, tanto del sector de consultoría como al interior de la industria de la construcción e inmobiliaria.
- (2) La implementación de Compass (Index Project, 2012), considerando sus técnicas y herramientas, permite también la interacción con otros lineamientos metodológicos, como los propuestos por Design Thinking (Brown, 2008) De esta forma, ambas metodologías son complementarias ante un proceso creativo que se considere bajo los lineamientos de convergencia y divergencia mencionados por la metodología Doble Diamante (British Design Council, 2005).
- (3) Las evaluaciones de forma, impacto y contexto, permiten al desarrollador del proceso de diseño poder iterar de manera constante la solución en proceso con el desafío planteado. De esta manera, la metodología orienta, durante todo el proceso, a no perder el objetivo para el cual se está proponiendo una solución de diseño

Durante el proceso de investigación fue interesante analizar cómo desde el sector privado es posible hoy movilizar soluciones a los desafíos de desarrollo sostenibles propuestos por la Agenda 2030, que en este caso se focalizó en el ODS 11 “Lograr que las ciudades y asentamientos humanos sean inclusivos, seguros y resilientes” y en específico a la meta 11.3 “Aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativa, integrada y sostenible de los asentamientos humanos en todos los países”, a través de una propuesta que viene a complementar esfuerzos actuales visualizados en la industria de la construcción como lo son los manuales de relacionamiento comunitario para proyectos de construcción inmobiliaria.

A la vez, la inmersión en el desafío como el trabajo durante el proceso de diseño determinó que la propuesta no puede ser posible de implementar si no se vincula con la gestión pública, en particular de los gobiernos locales. Por ende, la colaboración de múltiples actores se torna de vital importancia como mecanismo de compromiso para alcanzar las metas propuestas por los ODS al año 2030.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acción Empresas (2023) "Guía Relaciónamiento Comunitario". Acción Empresas, Santiago de Chile.

Alvarez-Rivadulla. Et al. (2019) "Hacia Ciudades Incluyentes, El ODS 11 y el reto de la segregación socioespacial en América Latina" Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina y El Caribe. Bogotá, Colombia.

Applegate, Lynda. (2008) "Stakeholder Analysis Tool". Harvard Business School.

Asociación Desarrolladores Inmobiliarios (2022) "Manual de Relaciónamiento Comunitario para proyectos inmobiliarios". Santiago de Chile.

Bach D. & Bruce D. (2010) "What Every CEO Needs to Know About Nonmarket Strategy". MIT Sloan Management Review.

Baron, David. (2006) "Business and Its Environment". Pearson Prentice Hall.

Bruce, Clary. (1997) "The Margaret Chase Smith Essay: "NIMBY" or Citizen Participation?". Maine Policy Review.

Cámara Chilena de la Construcción. (2022). "Manual de Relaciónamiento Comunitario para proyectos de edificación inmobiliaria en zonas urbanas". Santiago de Chile.

Cibrario, D. y Ciambra, A. (s/f) "ODS 11: Afrontando los retos del crecimiento urbano global: iniciativas emblemáticas de Gobiernos locales para alcanzar los ODS". Enfoques sobre los ODS.

Corporación de Desarrollo Tecnológico (2015) "Guía Desarrollo Sustentable de Proyectos Inmobiliarios". Corporación de Desarrollo Tecnológico, Santiago de Chile.

Freeman E. & McVea J. (2001) "A Stakeholder Approach to Strategic Management". Darden Graduate School of Business Administration. Universidad de Virginia.

Garnica, Rubén. (s/f) "Microurbanismo "NIMBY"". Escuela de Diseño y Arquitectura, Tecnológico de Monterrey, Querétaro, México.

Goic,C. (2019) “Elementos básicos para una Ley de Ordenamiento Territorial”. Informe ID 608897 – 158 – LE14. Congreso de Chile.

James E. Austin & Bruce R. Scott (1997) “Country Analysis: A Framework To identify and Evaluate the National Business Environment” Harvard Business School.

Larraín, Fernando. (s/f) “El mundo de los negocios: Volátil e Incierto”. Ekos Negocios.

Márquez, M. y Veloso, E. (2020) “El Ordenamiento Territorial en Chile: Estado del Arte”. Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública.

Mitchel. Et al. (1997) “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining of Principle of Who and Want Really Counts”. The Academy of Management Review.

Ministerio Secretaría General de Gobierno (2018) “Criterios y Orientaciones para la Implementación de Mecanismos de Participación Ciudadana en la Gestión Pública”. División de Organizaciones Sociales, Ministerio Secretaría General de Gobierno, Gobierno de Chile.

Ministerio de Vivienda y Urbanismo (2018) “Estándares de Construcción Sustentable para Viviendas en Chile. Tomo VI Entorno Inmediato”. Gobierno de Chile, Santiago de Chile.

Naciones Unidas. (2018) “La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe”. CEPAL, Santiago de Chile.

Organización Internacional de Estandarización (2010) ISO Secretaría Central, Ginebra, Suiza.

Portocarrero F. Et al. (2011) “Moving Mountains: The Case of the Antamina Mining Company”. Social Enterprise Knowledge Network. Universidad del Pacífico, Perú.

Porter M. & Kramer M. (2011) “Creating Shared Value”. Harvard Business Review.

Porter M. & Kramer M. (2006) “Estrategia y Sociedad”. Harvard Business Review América Latina.

Rangan K. Et al. (2012) “Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build it”. Harvard Business School.

Reyes Francisca y Ríos Emilia (2016) "Participación Ciudadana en Proyectos de Inversión: Lecciones desde la experiencia internacional". Espacio Público, Santiago de Chile.

Servicio de Evaluación Ambiental (2013) "Guía para la participación anticipada de la comunidad en proyectos que se presentan al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental". Servicio de Evaluación Ambiental, Gobierno de Chile, Santiago de Chile.

The Index Project. (2012). INDEX Design to Improve Life Teacher's Guide.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta a profesionales de relacionamiento comunitario

Hola, mi nombre es Gustavo Bascuñán y actualmente me encuentro en la construcción de proyecto de grado del Magister en Diseño e Innovación Sostenible en UDD, para cual me encuentro analizando los desafíos y necesidades de todo investigador social frente al levantamiento y análisis de fuentes secundarias.

Te agradezco un montón tus respuestas en esta encuesta, las cuales serán tratadas bajo confidencialidad y con el propósito de ser trabajadas sólo con fines académicos.

1. Pregunta 1: ¿Cuál es tu profesión?
2. Pregunta 2: ¿En qué ámbitos trabajas realizando investigación social?
  - a. Sector público
  - b. Academia
  - c. Fundaciones / Organizaciones sociales
  - d. Think tanks / Centros de estudios
  - e. Consultoría
3. Al momento de realizar una investigación, ¿Cuáles son las principales fuentes de información secundaria a las que acudes? (puedes nombrar páginas de gobiernos, universidades, centros de estudios, etc)
4. ¿Cuáles son las principales dificultades que has experimentado al momento de recopilar información?
5. ¿De qué manera guardas y administras la información que vas recopilando durante tu proceso de investigación? (ejemplos: creación de carpetas en escritorio, dropbox, drive, etc)
6. ¿Te ha ocurrido algún inconveniente con la forma en que administras la información para tu investigación? ¿Qué anécdota nos podrías mencionar?
7. Cuando terminas tu proceso de investigación, ¿De qué manera presentas los resultados?
  - a. Documento Word o similar
  - b. Presentación Power Point o similar
  - c. Dashboard
  - d. Página web, blog o similar

## **Evaluación de situaciones frente a un proceso de investigación social**

A continuación, se presentan distintas actividades que son comunes de un proceso de investigación, ¿Nos podrías mencionar qué nivel de dificultad tienen para ti estas tareas?

8. Comenzar la búsqueda de fuentes secundarias
  - a. Muy difícil de realizar
  - b. Fácil de realizar
  - c. Ni fácil, ni difícil
  - d. Difícil de realizar
  - e. Muy difícil de realizar
9. Revisión y lectura de fuentes secundarias
  - a. Muy difícil de realizar
  - b. Fácil de realizar
  - c. Ni fácil, ni difícil
  - d. Difícil de realizar
  - e. Muy difícil de realizar
10. Elaborar documento de la investigación
  - a. Muy difícil de realizar
  - b. Fácil de realizar
  - c. Ni fácil, ni difícil
  - d. Difícil de realizar
  - e. Muy difícil de realizar
11. Presentar los resultados de la investigación
  - a. Muy difícil de realizar
  - b. Fácil de realizar
  - c. Ni fácil, ni difícil
  - d. Difícil de realizar
  - e. Muy difícil de realizar

## **Anexo 2. Entrevista asesores**

Entrevistados: Andrea Montero, socióloga; Cristóbal Pesce, sociólogo.

Pregunta 1. Actualmente, ¿Cuántas asesorías sobre relacionamiento comunitario están realizando y para qué industrias?

Pregunta 2. En casos dónde el cliente corresponde a una empresa constructora o inmobiliaria, ¿Cuáles son las principales necesidades que buscan ellos resolver mediante la asesoría de ustedes?

Pregunta 3. ¿Qué fuentes de información utilizan para elaborar los diagnósticos de los planes de relacionamiento comunitario?

Pregunta 4. ¿En qué modelos de relacionamiento comunitario se inspiran?

Pregunta 5. ¿Qué característica tiene el cliente al cual deben responder? ¿Cómo participan ellos durante el proceso de diseño de un plan de relacionamiento comunitario?