

HACIA UNA ADMINISTRACIÓN ALCANZABLE DE MODELOS DE ARRIENDO PROTEGIDO

BREVE GUÍA DE ORIENTACIONES PRÁCTICAS, EN BASE A LA EXPERIENCIA DE FUNDACIÓN ALCANZABLE

2025

I. Introducción

Durante la última década se ha generado un consenso transversal respecto a la necesidad de diversificar la política habitacional para promover y garantizar el acceso a una vivienda adecuada. Asimismo, se ha posicionado el arriendo protegido como una de las herramientas urgentes y necesarias, atendiendo a los cambios y desafíos económicos, sociales y demográficos que han tensionado la política tradicional en propiedad.

Ahora bien, mientras el rol del Estado en los programas en propiedad ha sido apoyar el desarrollo de la vivienda y/o el acceso a ésta por parte de los hogares -sin un rol relevante en su conservación y uso-, el arriendo protegido presenta un nuevo desafío para la administración pública: definir e implementar una adecuada administración de los inmuebles y promover una estadía segura y justa para sus residentes. Afortunadamente, a nivel internacional existen diversas y valiosas experiencias en este ámbito.

En Chile, el 2017 se comenzaron a implementar los primeros pilotos de arriendo protegido y desde el 2022 en adelante, bajo el actual gobierno, se han financiado cerca de 2 mil unidades de vivienda anuales a través de llamados especiales para arriendo protegido destinados principalmente a entidades públicas (municipios y Serviu) y entidades sin fines de lucro de acuerdo a la habilitación de la Glosa 3 del MINVU de la Ley de Presupuestos.

En este sentido, las entidades participantes nos preguntamos cuál es la mejor forma de administrar estas unidades, buscando asegurar la sostenibilidad económica y social de los proyectos y, así, resguardar el bienestar de las familias arrendatarias y el buen uso de los recursos públicos aportados tanto en el desarrollo como en la operación. Esto no solo permite cumplir las obligaciones financieras, asegurar la mantención de las viviendas y brindar un goce tranquilo de la vivienda a las familias, sino también demostrar que una política de arriendo protegido es viable, escalable y replicable.

Este documento se propone como una visión y guía corta sobre los componentes y las consideraciones que debe contener un nuevo modelo de administración de arriendo protegido en Chile (ajustado a las condiciones actuales de los programas que permiten la generación de esta oferta, tal como el DS1, DS49 y DS52). Este documento puede servir para los tomadores de decisiones a nivel central y local como también a entidades interesadas en el desarrollo de proyectos de arriendo protegido y que buscan lineamientos para su administración.

II. Arriendo protegido: una imagen objetivo

El arriendo protegido es un modo de tenencia de la vivienda en la que hogares acceden a alquileres dignos, seguros, asequibles, integrados socialmente y bien localizados, donde la oferta está protegida de la especulación y dinámicas propias del mercado, y suele contar la participación de actores públicos, sin fines de lucro o privados con fines de lucro dentro de un marco regulatorio exhaustivo, para así maximizar el bienestar social por sobre la rentabilidad económica. El arriendo protegido se caracteriza principalmente por su asequibilidad, condiciones estables de permanencia y, en algunos casos, considera acompañamiento social.

¿Por qué una política de arriendo protegido en Chile? Si bien existe una tradición y cultura de acceso a la vivienda a través de la propiedad, la realidad actual nos muestra diversas razones por las cuales es necesario contar con mecanismos para la promoción del arriendo protegido:

1. Una demanda habitacional que cambió y requiere apoyar a hogares y trayectorias de vida diversas (por ejemplo, hogares unipersonales, migrantes y mayores).
2. Respuesta a una creciente exclusión urbana y habitacional
3. Recuperación y resguardo de la función social del suelo y la vivienda
4. Eficiencia y recuperación del gasto público
5. Promoción de la integración social y espacial dentro de la ciudad

El desarrollo de proyectos de arriendo protegido depende de la actuación pública a través de distintos mecanismos: desarrollo directo, incentivos u obligaciones normativas, incentivos tributarios, créditos blandos, subsidios, gestión del suelo, entre otros. Las ventajas de desarrollo que brindan estas herramientas deben traducirse en la provisión de viviendas adecuadas, con especial foco en las dimensiones de asequibilidad y seguridad de la tenencia.

A la fecha, las iniciativas chilenas se han basado en la entrega de subsidios y créditos blandos. Este documento busca mostrar, de forma práctica, cómo estos beneficios financieros se deben traducir en la provisión y administración de las unidades en un corto, mediano y largo plazo.

III. Valores de arriendo: en búsqueda de la asequibilidad

Los llamados MINVU realizados a través de los programas DS1 y DS49 -posibilitados a través de lo establecido en la Glosa 3 de la Ley de Presupuestos del MINVU- se basan en la entrega de subsidios y préstamos blandos para adquirir, construir y rehabilitar viviendas. En los llamados DS1, orientados a generar oferta pública y privada protegida, el subsidio asciende a un 20% del valor de la vivienda, el crédito sin interés a un 70% y la entidad postulante debe aportar el 10% restante. En los llamados DS49, orientados a generar oferta pública, la fórmula es, aproximadamente, hasta un 50% de subsidio y 50% de préstamo sin interés. En ambos casos se aplican topes al subsidio, al crédito y/o al valor total de la vivienda.

Un modelo de administración alcanzable busca que estas condiciones se traduzcan en la mayor asequibilidad posible, sin arriesgar la sostenibilidad social y económica del proyecto. Así, la renta mínima se fija según los costos financieros y de operación. A su vez, los costos financieros se fijan en pos de buscar la mayor asequibilidad posible (por ejemplo, a través de las fórmulas de pago a las entidades prestadoras). De este modo, se determina también el ingreso mínimo del hogar requerido para arrendar, donde el arriendo no debe representar más del 25% o 30% del ingreso familiar (estándar suele establecerse en el respectivo llamado especial).

Por ejemplo, en el caso de Alcanzable, en los proyectos de compra unidades a través del DS1, la el préstamo sin interés, el subsidio y un arriendo que no espera maximizar el retorno, permite que

el valor de los arriendos alcancen un descuento de hasta un 30% bajo el valor de mercado. En el caso de la construcción en suelo público a través del DS49, la misma fórmula y, además, el aporte estatal del suelo público -no hay un costo asociado a la adquisición del terreno- permite que los arriendos alcancen descuentos de hasta un 50% bajo el valor de mercado.

En el caso del modelo de compra DS1, cuando las viviendas se destinan a beneficiarios del subsidio para personas mayores o con discapacidad, los descuentos son bajos o nulos, ya que el subsidio cubre hasta el 95% del arriendo. Así, una mayor recaudación a través de estas unidades permite hacer un mayor descuento a las unidades destinadas a hogares del subsidio regular.

Es importante destacar un aspecto crucial del desarrollo del proyecto que incide directamente en los costos de administración: las viviendas de arriendo de interés público suelen -o deben- contar con un estándar más alto que las destinadas a propiedad; para evitar elevados costos de mantención durante la operación, se requiere una inversión inicial en terminaciones que resistan el alto tránsito y la rotación frecuente. Esta inversión permite reducir gastos en el mediano plazo y, con ello, contribuir a la sostenibilidad y alcanzabilidad de los arriendos. Adicionalmente, la incorporación de bodegas, estacionamientos y locales comerciales en el proyecto permite mejorar la asequibilidad del arriendo de las viviendas, al complementar las fuentes de ingreso.

En definitiva, el Estado debe regular y asegurar que la entrega de financiamiento público a entidades públicas y privadas se traduzca en asequibilidad, componente central del arriendo protegido. La fórmula de Alcanzable es una entre varias posibles. A nivel internacional algunas utilizadas son: un tope al valor de arriendo por metro cuadrado útil, obligación de arrendar las unidades a hogares que estén en determinado decil de ingresos de la ciudad, topes de arriendo respecto al valor de mercado, etc.

IV. Organigrama de la administración

Según el tipo de proyecto se determina la estructura de la administración: Si el proyecto de arriendo protegido es un edificio o condominio completo, deberá existir una administración que vela tanto por las unidades como por la copropiedad y la vida en comunidad. En cambio, si el proyecto de arriendo sólo considera ciertas unidades dentro de un edificio o condominio más amplio -por ejemplo, a través de la adquisición de viviendas aisladas y no de un proyecto completo-, la administración será sólo sobre las viviendas y existirá una administración del condominio -ajena al proyecto de arriendo protegido- y que será una de las contrapartes.

La administración de las viviendas es responsable, al menos, de (i) coordinar mantenciones y reparaciones, (ii) gestionar la cobranza de los arriendos, (iii) informar a residentes de asuntos relativos al arrendamiento, (iv) formalizar los términos de arriendo y preparar las unidades para un próximo arrendamiento y (v) mantener una comunicación activa con la administración del edificio -cuando no son la misma entidad-. Es común que quién realiza la administración también realiza el proceso de colocación de las unidades, es decir, concretar su arrendamiento.

En el caso de Alcanzable, de momento, estas funciones las toman dos entidades diferentes. Por un lado, las primeras 5 tareas mencionadas las realiza una empresa externa de administración especialista en la administración de condominios y viviendas. Por otro lado, la tarea de colocación de las unidades la realiza el Área Social de la Fundación, llevando el proceso desde la inscripción de los hogares hasta la entrega de llaves. Adicionalmente, el modelo de administración Alcanzable considera la gestión social como un ítem complementario a la administración del inmueble.

V. Administración del inmueble y condominio

Si bien la administración de viviendas suele visibilizarse como la disposición de recursos humanos y operativos para alcanzar su óptimo arrendamiento, su sostén o base radica en tener una estructura de ingresos y costos sostenible. Existen algunos componentes mínimos que se debe tener en cuenta en cualquier administración de inmuebles y condominios:

- **Recaudación de pagos:** La administración debe disponer e informar de los canales de recaudación, además de llevar su contabilidad. Desde la experiencia de Alcanzable, se sugiere que la "renta pactada" sea un único *ticket* que incluya arriendo y gasto común¹, pues este mecanismo aumenta las probabilidades de recaudación del gasto común y, a su vez, cuando el costo de desarrollo fue bajo, el gasto común puede ser más caro que el arriendo, sugiriendo mantener una sola tarifa.
- **Cumplimiento contrato:** Velar por el cumplimiento del contrato de arrendamiento.
- **Vacancias y morosidades:** Se sugiere considerar, de forma permanente, un porcentaje de costos asociados a la vacancia de las unidades y morosidad en los pagos (retraso de más de 30 días); un 3% y 2% respectivamente puede ser adecuado. Ahora bien, la administración debe buscar minimizarlas, donde la gestión social es fundamental. En cualquier caso, no es posible asegurar que los hogares paguen el arriendo y, en efecto, asegurar su permanencia en la vivienda (el contrato de arrendamiento tipo del MINVU indica que tras dos retrasos consecutivos, se dará término al arriendo).
- **Mantenciones:** Por un lado, las mantenciones correctivas son aquellas asociadas a desperfectos durante el arriendo y mantenciones entre ciclos de arriendo. Equivalen a un 3,5% de los costos presupuestados. Por otro lado, cuando el proyecto considera la administración del condominio, se deben considerar las mantenciones preventivas y la obtención de las certificaciones correspondientes. Cabe considerar que cuando un desperfecto es causado por el arrendatario, si bien la administración se puede hacer cargo de su arreglo, es deber del arrendatario cubrir los costos y no es descontado del mes de garantía, pues éste sólo se liquida una vez que se termina el contrato.
- **Seguros y contribuciones²:** Se debe considerar la contratación de seguros contra incendios y sismos, equivalentes al 0.13% de los costos. Estos seguros son una garantía para los prestadores y un resguardo en caso de que las propiedades sufran daños.
- **Honorarios administración y provisiones:** La administración de inmuebles suele cobrar una tarifa de un 5% a 8% de los ingresos del arriendo. A esto se añaden los honorarios del personal y provisiones (por ejemplo, administrador, personal de aseo, conserjes, gestores sociales, softwares, provisiones por turnos adicionales, licencias o vacaciones).
- **Funciones específicas de la administración de condominios:** cuando la administración es también la del condominio completo, se incorpora la gestión de los fondos de reserva y provisiones, efectuar sanciones y multas, coordinar y registrar oportunamente la agenda de mantenciones, posesión y gestión de llaves, gestionar el uso de espacios comunes, llamar a carabineros u otra autoridad en caso de ser necesario, responsabilidad del personal de conserjería y aseo, velar por el cumplimiento de la ley y reglamento de copropiedad, convocar y registrar reuniones y asambleas, entrega de balances, implementar planes y protocolos, entre otros.

¹ Los gastos comunes suelen comprender los costos de operación, pago de servicios básicos y mantenciones. En cambio, el arriendo suele cubrir, al menos, los costos del activo, pago de préstamos y, cuando aplica, el retorno del propietario.

² El 2025, el SII estableció que viviendas evaluadas en menos de \$56.846.995 estarán exentas del pago de contribuciones.

- **Gestión Social:** El modelo de administración alcanzable considera un 6% de los costos para acompañamiento social, basado en intervención comunitaria y gestión de casos para fortalecer la seguridad de la tenencia y la integración social. Dado que se trata de un modelo de reciente implementación, es posible que las estimaciones de costos y componentes establecidos sufran ajustes en el tiempo.
- **Canales de comunicación, reportería y participación:** La administración debe incorporar canales de comunicación formales, claros y permanentes con la entidad propietaria y con los residentes. Asimismo, la administración tiene el deber de entregar balances y reportes al propietario. En caso de condominios completos, la nueva ley de copropiedad regula explícitamente la participación de los arrendatarios (reuniones, disposición de libro de reclamos y sugerencias, etc.).
- **Transparencia:** Los proyectos de arriendo protegido deben operar bajo un sistema de apertura y transparencia frente a las entidades públicas. En ese sentido, se sugiere compartir balances financieros del proyecto como también la experiencia de la administración del proyecto, lo cual es fundamental en un momento en el cual se está impulsando el arriendo protegido en el país.

VI. Postulación y priorización de hogares y Colocación de las viviendas

Los llamados indican que las unidades deben destinarse a hogares que cumplan con los requisitos del programa Subsidio de Arriendo regulado por el D.S. N° 52; sin embargo, aún no existe un mecanismo que indique cómo arrendar a hogares que cumplen con los requisitos pero no son adjudicatarios del programa. En efecto, en la práctica, las unidades deben arrendarse a personas que sí han obtenido un subsidio, lo que limita sustancialmente la población objetivo, tanto en cantidad como en integración social, pues el DS52 está focalizado en el RSH 40.

Serán requisitos excluyentes (i) que los hogares hayan obtenido un subsidio de arriendo, (ii) que el hogar tenga ingresos formales suficientes para pagar el copago establecido para cada unidad de vivienda (de modo que el arriendo y gastos comunes no signifiquen más de un 30% de los ingresos familiares) (iii) contar con una composición del hogar adecuada al tamaño de las viviendas (con el objetivo de no generar hacinamiento se establece un tope de 2, 4 y 6 personas para las tipologías de 1, 2 y 3 dormitorios respectivamente) y (iv) disponibilidad de cambiarse de vivienda de acuerdo con los tiempos previstos de la operación.

El ingreso debe ser acreditado de igual forma según lo dispuesto por el DS N°52 (Artículo 16): liquidaciones de sueldo, boletas de honorarios, certificados de cotizaciones de Administradoras de Fondos de Pensiones u otros documentos similares. Cabe señalar que se pedirán nuevamente estos documentos al momento de postular al proyecto y no bastará con los presentados para la postulación al DS52, pues pueden existir variaciones en los ingresos desde la postulación como también variaciones en la composición del hogar. Asimismo, los ingresos del hogar podrán chequearse durante la estadía en la vivienda.

Alcanzable cuenta con un formulario web de postulación y contacto telefónico para las personas mayores. En esta etapa se verifica que las personas tengan ingresos formales y un subsidio vigente. Una vez verificado, los hogares acceden, en la misma plataforma, al *marketplace* de viviendas disponibles para arrendar con subsidio. Los hogares pueden postular a la vivienda que sea de su interés, subiendo su CI y documentación que acredite los ingresos formales.

Ya que puede haber más hogares interesados que viviendas disponibles, se realiza una prelación a partir de: (i) puntaje de selección obtenido en el llamado DS52, (ii) antigüedad de la postulación,

(iii) localización (mayor probabilidad de selección para hogares de la misma comuna y comunas aledañas) y (iv) beneficio potencial de mudarse: cambio que implica en la condición residencial del hogar el irse a la vivienda alcanzable respecto a su condición original -carga financiera del arriendo y hacinamiento-. En el caso de personas mayores unipersonales, se medirá la capacidad funcional para realizar actividades de la vida diaria.

Una vez realizada la prelación, se iniciará, con la debida anticipación, el proceso de activación del subsidio: visita a la vivienda, asignación de departamento, firma de documentos y cambio de vivienda. Alcanzable será responsable de gestionar la creación de los contratos y recopilar los antecedentes de la vivienda de acuerdo a lo requerido por el DS52. Adicionalmente, Alcanzable solicita firmar una Carta de Compromiso, declaración jurada de residentes y un Anexo de contrato que considera los temas no abordados por el contrato de arriendo tipo del MINVU donde se incluyen, por ejemplo, temas asociados al reglamento de convivencia del proyecto.

La entrega de llaves se realiza una vez activado el subsidio por parte del hogar. Ese día también se registra al hogar en conserjería -si corresponde-, se chequea el estado de entrega de la vivienda y los servicios básicos y se entrega un Kit con la copia contrato, resumen reglamento interno e informativo de pagos. La mudanza -que será de cargo del hogar- debe ser agendada y coordinada con la administración de acuerdo con lo indicado en el reglamento interno.

Alcanzable tiene continuamente una lista de espera para cubrir futuras vacantes. En el modelo de ingresos y costo es crucial considerar un período de marcha blanca en el cual los costos pueden ser mayores y la recaudación menor al no colocarse todas las unidades de inmediato.

VII. Acompañamiento y gestión social

Junto con facilitar el acceso a una vivienda, se busca acompañar a los hogares para fortalecer la seguridad de la tenencia de la vivienda y la integración comunitaria. El acompañamiento social de Alcanzable se concreta en 6 líneas de acción:

1. Acceso a una vivienda adecuada
2. Promoción de los deberes y derechos del arrendatario
3. Fortalecimiento de la integración social y comunitaria
4. Promoción del envejecimiento en el lugar
5. Empoderamiento hacia el egreso
6. Inclusión de arrendadores

Como estrategias de intervención, se proponen principalmente la intervención grupal a través de formación y capacitación, la intervención comunitaria a través de la participación y formación de liderazgos, la gestión de redes y vinculación con el medio y la gestión de casos. Así, la gestión social tomará un rol de promotor y facilitador de la integración social a nivel del hogar y comunitaria.

Así, el equipo de gestión social también puede cumplir tareas complementarias y estratégicas a la administración de las viviendas y el condominio: verificar el buen uso de las viviendas, monitorear los pagos para desplegar acciones con los hogares, promover el ejercicio de deberes y derechos, fomentar la buena convivencia y la adecuada apropiación de espacios comunes, facilitar la participación, la generación de redes de apoyo y el sentido de comunidad, preparar a los hogares hacia el egreso del programa, promover el cuidado de las viviendas, inclusión a las redes y servicios locales, capacitar a arrendadores, realizar mediación y gestión de casos, mantener una comunicación activa y proactiva con administración y conserjería, entre otras.