

Este libro responde por el sentido de una cooperativa de vivienda en la economía neocapitalista liberal de mercado en Chile.

¿Cuál es el sentido de que los consumidores sean productores y vendedores de sus viviendas en un mercado inmobiliario competitivo, profundo de alta especialización y variada oferta?

¿Cómo la asociatividad cívica de sectores emergentes ahorra metódicamente para adquirir su vivienda cuyo valor promedio es 16,8 ingresos propios promedio, y su cooperativa forma el patrimonio para acceder a los mercados financieros, sin recurrir a aportes estatales o altruismo privado?

¿Por qué una cooperativa no lucrativa se forma y crece ocupando un lugar relevante en la actividad inmobiliaria social, representando los intereses genuinos de sus socios/clientes ante órganos estatales, organismos internacionales y sus stakeholders financieros, profesionales, proveedores y constructores?

¿Cuál es el sentido de la asociatividad cooperativa sin un socio principal controlador, con la propiedad igualitaria diluida en miles de socios?

¿Cuál es la sustentabilidad y sentido de formar un multimillonario patrimonio como bien público irreparable entre sus socios, para seguir sirviendo a nuevas familias en nuevos conjuntos urbanos?

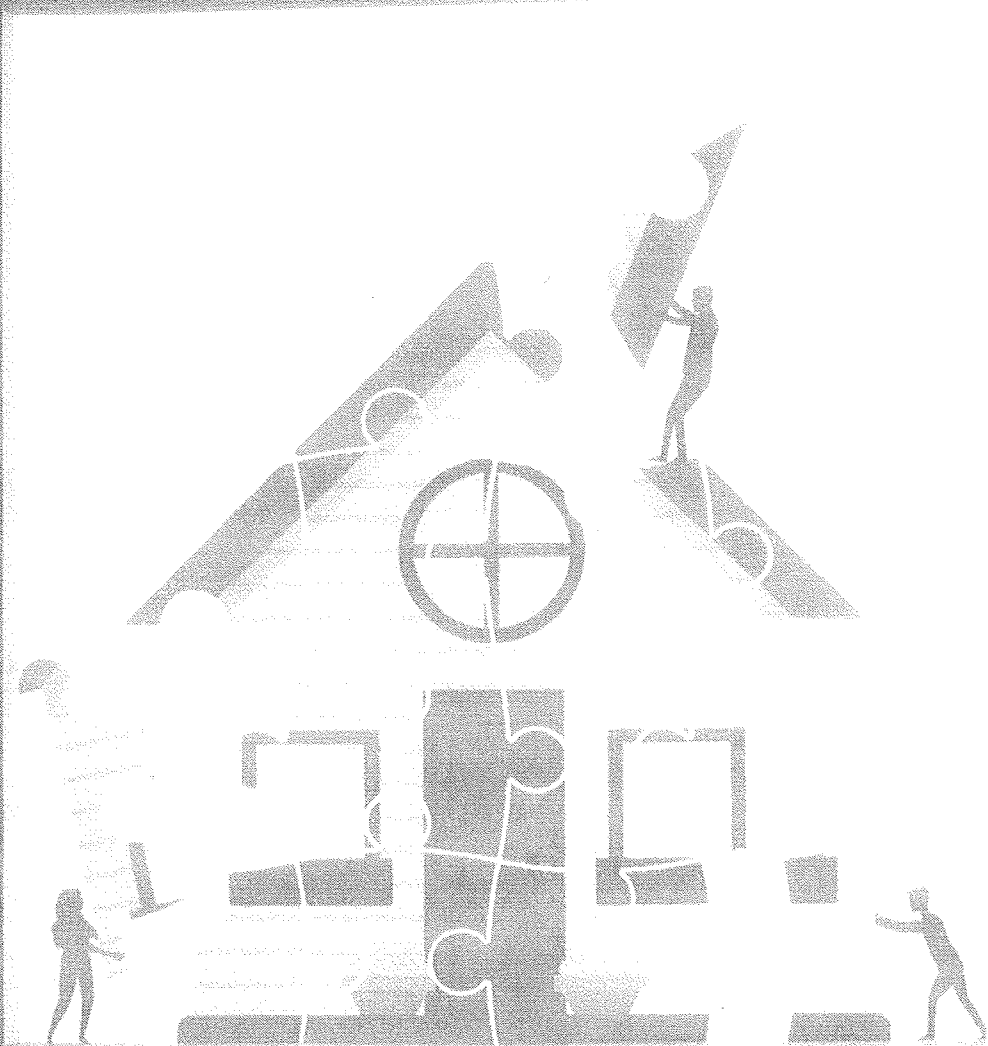
¿Cómo se asegura la probidad de sus administradores, la participación democrática solidaria de los socios, la acción comunicativa entre todos los interesados en su actividad, la cuenta pública y su control?

RAMÓN SANTELICES TELLO

LOS FRUTOS DE LA PERMANENCIA
una cooperativa de vivienda en un mercado neoliberal

LOS FRUTOS DE LA PERMANENCIA

Una cooperativa de vivienda en un mercado neoliberal



ISBN 978-956-01-0734-3



9 789560 1107343



RIL editores

RIL

RAMÓN
SANTELICES TELLO



RIL editores

RAMÓN SANTELICES TELLO

LOS FRUTOS
DE LA PERMANENCIA

*Una cooperativa de viviendas
en un mercado neoliberal*



RIL editores

LOS FRUTOS DE LA PERMANENCIA

UNA COOPERATIVA DE VIVIENDAS EN UN MERCADO NEOLIBERAL

ÍNDICE

334.1 Santelices Tello, Ramón
S Los frutos de la permanencia: una cooperativa de viviendas en un mercado neoliberal / Ramón Santelices Tello. -- Santiago : RIL editores, 2019.

256 p. ; 23 cm.
ISBN: 978-956-01-0734-3

1 COOPERATIVAS DE VIVIENDAS-CHILE. 2 VIVIENDAS-CHILE.

LOS FRUTOS DE LA PERMANENCIA.
UNA COOPERATIVA DE VIVIENDAS EN UN
MERCADO NEOLIBERAL
Primera edición: octubre de 2019

© Ramón Pancracio Santelices Tello, 2019
Registro de Propiedad Intelectual
N° 292.466

© RIL® editores, 2019

SEDE SANTIAGO:
Los Leones 2258
CP 7511055 Providencia
Santiago de Chile
☎ (56) 22 22 38 100
ril@rileditores.com • www.rileditores.com

SEDE VALPARAÍSO:
Cochrane 639, of. 92
CP 2361801 Valparaíso
☎ (56) 32 274 6203
valparaiso@rileditores.com

SEDE ESPAÑA:
europa@rileditores.com • Barcelona

Composición e impresión: RIL® editores
Diseño de portada: Matías González Pereira

Impreso en Chile • *Printed in Chile*

ISBN 978-956-01-0734-3

Derechos reservados.

PRESENTACIÓN: CONAVICOOP Y EL COOPERATIVISMO DE VIVIENDA EN CHILE.....	9
Conavicoop: tres aportes al estudio del cooperativismo chileno.....	12
Conavicoop, presentación general.....	24
Modelo de gestión de Conavicoop: elementos generales.....	28
PRIMERA PARTE:	
CONAVICOOP, FUNDACIÓN Y DESARROLLO. PRIMEROS AÑOS	39
Las sociedades auxiliares de cooperativas de viviendas	40
El sistema de uso y goce indefinido	51
Ayuda externa en el impulso inicial.....	65
SEGUNDA PARTE:	
CONAVICOOP Y SUS ASOCIADOS, EL ESFUERZO POR GANARSE LA CONFIANZA	83
Información veraz y transparencia	84
Principio cooperativo de identidad	85
Participación permanente.....	86
¿Quiénes se hacen socios de la cooperativa?	88
Solidaridad, lealtad y fidelización del socio	92
Ahorro para la vivienda eje del financiamiento de la vivienda	96
Suelo urbano, ahorro de los socios.....	101
Crecimiento empresarial, recursos fiscales y misión.....	103
¿Qué esperan recibir quienes se hacen socios de Conavicoop?	108
El suelo urbano factor relevante para la vivienda social	109
El proceso de urbanización y construcción	119
Atención personalizada a los socios	122
La batalla por la confianza.....	125
Más que los ladrillos, la responsabilidad social es el trabajo de Conavicoop	131
Ahorro, capital y formación de reservas	133
Reservas.....	139

TERCERA PARTE:	
CONAVICOOP Y EL ESTADO CHILENO	151
Chile, tradición de la vivienda social	153
Conavicoop en el contexto del desarrollo habitacional entre 1978 y 1989	159
Conavicoop en el contexto del desarrollo habitacional entre 1989 y 1999	171
CUARTA PARTE:	
CONAVICOOP, ETAPA MÁS RECIENTE	189
Convivienda. Asistencia para la adquisición de la vivienda usada y movilidad habitacional.	189
Número de escrituras anuales de compraventa realizadas por Convivienda	198
Fundación Santiago, la vivienda asistencial nueva	205
EPÍLOGO	215
SIGLAS	219
BIBLIOGRAFÍA	221
ANEXOS	223

PRESENTACIÓN: CONAVICOOP Y EL COOPERATIVISMO DE VIVIENDA EN CHILE

Como es de común conocimiento, entre 1975 y 1978 se produjo en Chile un importante cambio en el modo de enfocar el tema de la vivienda social. En aquel momento fueron redefinidas las estrategias generales del Estado para enfrentar el déficit habitacional y una de sus consecuencias más importantes fue la redefinición de la relación entre el sector público y el sector privado, sobre todo en lo relacionado con el financiamiento a la construcción. En los últimos treintaisiete años se han producido otros muchos cambios, pero ninguno ha sido lo suficientemente profundo como para alterar sustancialmente las estrategias generales que fueron definidas en aquel entonces.

Durante esta última etapa la política habitacional chilena se ha caracterizado por una estabilidad más o menos homogénea. Ciertamente ha tenido sus altos y bajos y ha sido influida por importantes acontecimientos sociales y políticos que han transformado al país. Pero, aunque cada uno de estos sucesos ha dejado su impronta en la política habitacional, los conceptos generales que definen el modelo de financiamiento de la vivienda subsidiada por el Estado se han mantenido. Esta estabilidad y la constancia con que se ha trabajado dentro del último modelo financiero de la vivienda social ha dado

*El autor desea expresar su especial agradecimiento a la
colaboración prestada en este trabajo por su amigo cubano,
doctor en Filosofía, Yanko Moyano.*

origen a un mecanismo estable cuyo principal resultado ha sido la disminución sostenida del déficit habitacional a lo largo de las tres últimas décadas, concentrándose actualmente en el déficit cualitativo más que en el cuantitativo.

El déficit habitacional de vivienda social en el país se estima en 507.000, de las cuales 285.000 corresponden a requerimiento de nuevas viviendas y 222.000 a requerimiento habitacional por deterioro, manteniéndose esas cifras muy estables por muchos años, a pesar del volumen de construcción habitacional de las últimas tres décadas.

Gracias a ello, a partir del año 2006 comenzaron a plantearse nuevos objetivos, imposibles de imaginar antes, y se han introducido conceptos más ambiciosos como calidad de la vida, estándar mínimo de construcción, entorno urbano, medio ambiente e integración social, eficiencia energética y aislación térmica. Este salto constituye la demostración definitiva de que el trabajo realizado ha sido efectivo y constata un éxito que ha tenido uno de sus baluartes fundamentales en las cooperativas abiertas de vivienda.

El objetivo de las siguientes páginas es mostrar la experiencia acumulada durante cuarenta años por una de estas entidades: la Cooperativa Abierta de Viviendas Conavicoop. Se busca mostrar el sentido de la actividad, su razón de ser y cómo ha evolucionado la institución, adaptándose a las transformaciones de la política habitacional y el aporte que ella misma ha realizado a su mejora. Finalmente, culminaremos esta exposición con su etapa de capitalización, el momento de origen y consolidación del grupo cooperativo Conavicoop.

Con períodos de superación, de reorganización y de crecimiento, con sus éxitos y sus fracasos, no es posible limitar la historia de Conavicoop a un relato homogéneo y de fácil resumen en el que se ilustren las anécdotas de cuarenta años de labor. Se necesita emprender un estudio que nos permita comprender el progreso de esta institución a partir de un primer estadio en que no contaba ni con el patrimonio suficiente, ni con los instrumentos financieros adecuados, ni con el prestigio necesario para ser sujeto de crédito bancario; mostrando qué le ha permitido arribar al punto en que la encontramos hoy, convertida en uno de los referentes más importantes del mercado o la actividad

de la vivienda social y subsidiada en Chile. Para entender este salto se necesita algo más que describir los hechos de esta transformación, se necesita, además, comprender el sentido que subyace y explica los distintos eventos que marcan esta historia y dan lugar a un modelo de ética empresarial que le corresponde como cooperativa.

Como es natural tomaremos como punto de partida cronológico el momento del surgimiento de la cooperativa, que es también el de todas las cooperativas abiertas de vivienda en Chile. Pero será necesario, además, tener en cuenta una serie de factores cuya historia se remonta mucho tiempo antes. La aparición de las cooperativas abiertas en 1975 como algo novedoso fue el resultado de una experiencia acumulada durante más de una década y del esfuerzo realizado durante todo ese tiempo para dar forma práctica a los principios cooperativistas más generales por parte de un grupo de profesionales jóvenes vinculados a la Fundación Invica.

En buena medida, fue gracias a la acción constante de este grupo y de otro similar, guiando tradicionalmente a las cooperativas en que se dieron las condiciones para que el Estado pudiera traspasar exitosamente al sector privado la responsabilidad de la gestión inmobiliaria de carácter social. Característica esta que ha sido la más importante y la más innovadora de la experiencia chilena.

Creada con el fin de extender al sector de la vivienda los principios de una naciente economía de mercado, la política habitacional chilena de los setenta difícilmente hubiera generado los beneficios sociales que generó sin la existencia de entidades como Conavicoop, que supieron encontrar en ella la manera de potenciar el beneficio colectivo, el bien común. Aunque las cooperativas no han sido el único agente involucrado en la reducción del déficit habitacional, han sido los cooperativistas quienes le han dado su carácter más humano y quienes mejor han preservado el espíritu de autosuperación del ser humano asociado al símbolo de la casa propia. Lo han hecho gracias a un estilo de trabajo propio, a su preocupación por cumplir con su responsabilidad social, motivados por la necesidad de ayudar a la integración social para la dignidad de las personas de los sectores de trabajadores menos favorecidos.

Por esa razón, si se quiere comprender la verdadera dimensión de su trabajo, es necesario ir más allá de las anécdotas del día a día. Se necesita, ante todo, mostrar la manera en que se ha ido tejiendo un contrapunto entre el espíritu cooperativista fundacional, la necesidad de adecuarse a las condiciones del mercado, a los principios y valores éticos que subyacen a cada una de las decisiones que se han debido tomar, y la misión de dar prioridad al interés de sus socios, quienes, como nos referiremos más adelante, son a la vez los destinatarios de su trabajo, cumpliendo el rol social que la comunidad nacional les exige.

CONAVICOOP: TRES APORTES AL ESTUDIO DEL COOPERATIVISMO CHILENO

El problema de la vivienda social en Chile puede ser apreciado desde distintas ópticas. Hasta el momento es mucho más fácil encontrar análisis que privilegian la perspectiva del Estado con énfasis en el análisis demográfico, en la extensión de los segmentos beneficiados y en el crecimiento y aprovechamiento de los recursos que el Estado pone a su disposición, o la perspectiva de los movimientos sociales, centrados en las dificultades que aún falta superar y en la necesidad de expandir el alcance de la ayuda. No es lo mismo analizar el problema común del déficit habitacional desde este tipo de presupuestos que desde la óptica de las cooperativas.

En el seminario «Coopera 2004», especialistas de Suecia, España, Alemania y Canadá compartieron sus experiencias con los dirigentes de las cooperativas abiertas asociadas en Covip. Precisamente uno de los aportes que se le reconoció a aquel encuentro fue el de permitir una mejor comprensión de los futuros problemas que las cooperativas abiertas tendrían que enfrentar. Una de las reflexiones que este objetivo motivó fue la de si no sería ya el momento de que las cooperativas hicieran su propio balance. Ya desde entonces, una de las sugerencias fue realizar algún tipo de catálogo de cómo las diversas instituciones privadas que venían trabajando en el campo de la vivienda social habían ido enfrentando sus respectivas dificultades

y cómo se habían adaptado al contexto específico de la economía chilena, conformando las características de su actividad e industria.

Ahora continúa siendo necesario que las cooperativas abiertas de viviendas promuevan su propia perspectiva sobre los problemas de la vivienda social y sobre el cooperativismo en general. No porque sea necesario establecer una confrontación con otros análisis, sino porque es conveniente agregar otro punto de vista que, por un lado, enriquezca y matice el resto de los acercamientos y, por otro, contribuya a promover sus propias ideas de lo que hasta ahora se ha hecho y de lo que aún faltaría por realizar.

A esto responde haber entregado, conjuntamente con todas las cooperativas abiertas de vivienda y las principales entidades sin fines de lucro para la vivienda, a los gobernantes elegidos el año 2013 y a la comunidad nacional el libro de una propuesta de política pública de vivienda y urbanismo Covip y un programa para su ejecución inmediata, para generar oferta de vivienda en conjuntos habitacionales sostenibles e integrados (Santelices, 2013), ejercicio que repetimos el 2017.

En el primer caso, de lo que se trata es de promover una mejor comprensión del tema de la vivienda social; en el segundo, se estarían creando las bases de la expansión de su trabajo a los terrenos de las ideas y de la puesta en práctica de nuevas iniciativas. No solo se busca encontrar explicaciones que contribuyan a la solución de los diversos problemas que vayan apareciendo en el futuro, se trata, además, de promover que las adaptaciones de las ideas cooperativistas que se han llevado a cabo en Chile arraiguen en otros agentes, por ejemplo: organizaciones de la sociedad cívica de otros países latinoamericanos, propiciando que ellos mismos produzcan en el futuro sus propias soluciones, acordes con su propia realidad.

A este respecto comenzaremos introduciendo algunos temas muy generales con relación a la manera específica en que Conavicoop ha interpretado y practicado los principios del cooperativismo, cuál es su sentido. La intención es dejar claro las connotaciones globales de algunos análisis que se tratarán con mayor profundidad en cada uno de los capítulos que siguen.

a. *La democracia cooperativa*

Para hacer referencia al primero de estos temas nos remitiremos a una carta que Fermín Vivaceta dirigió a «los artesanos e industriales de Valparaíso» en 1887, con motivo de la creación de la primera cooperativa chilena, La Esmeralda. No es necesario volver a relatar los acontecimientos que dieron inicio al movimiento cooperativo en Chile. La información relacionada con este tema es amplia y los principales acontecimientos han sido ampliamente documentados. En esta carta puede leerse:

Comprendéis cuantos beneficios presentan las sociedades que por nuestros comunes esfuerzos hemos logrado establecer entre nosotros, comprendéis el bien que produce el ahorro, el socorro mutuo, la asociación, en una palabra; y cada día sois testigos de sus beneficios. () Atentamente he leído sus estatutos y las garantías que ellos presentan inspiran completa confianza en el éxito de la Sociedad.

Un directorio ilustrado, compuesto de personas muy conocidas y respetadas en nuestra sociedad, que dirigirá las operaciones de la empresa, será la más seria garantía que ofrezca al artesano, al industrial que se acerque a sus oficinas (Bravo, 1992).

Con su admiración por la fundación de La Esmeralda, Vivaceta¹ expresa en este pasaje algunos puntos de vista que coinciden plenamente con los principios cooperativos que serán consagrados posteriormente: solidaridad, beneficio mutuo y necesidad de asociación

¹ Vivaceta, arquitecto y activista social, representa perfectamente el perfil del hombre ilustrado del siglo XIX americano. Forma parte de un incipiente grupo social de intelectuales que le deben muy poco a las arcaicas instituciones heredadas del siglo XVIII colonial y que, quizás por ello, a lo largo de todo el siglo XIX patrocinan la incorporación de ideas provenientes de Europa, adaptándolas y difundiendo con diferente éxito a las condiciones de la realidad americana. Su vocación pedagógica, tan propia de la Ilustración, se manifiesta en su dedicación a las actividades de instrucción de los grupos menos favorecidos, que alterna con el activismo filantrópico. Curiosamente su principal aporte fue la fundación de una sociedad de trabajadores en Valparaíso cuyo objetivo era muy parecido al que nos ocupa ahora: la sustitución de los conventillos de la ciudad por viviendas de mejores condiciones.

al interior de los grupos menos favorecidos. Pero también expresa otra idea que muestran una posición que hoy muchos no dejarían de considerar como «problemática» dentro del cooperativismo: la importancia para la cooperativa de contar con un directorio, acompañado de un grupo multidisciplinario de profesionales que administran y llevan adelante la gestión. Habría que agregar hoy que estos, si bien no forman parte del grupo de los beneficiados, son la base de la asociación en la cooperativa y que, contando con toda la confianza de ellos, con su experiencia garantizan a los socios y a la sociedad en general una sabia dirección de la institución.

Esta clase de posiciones muestran el ascendente de un tipo de concepción de la «democracia» cooperativa muy similar a aquel que encontramos en el quehacer diario de Conavicoop. El mismo que muchas veces es observado desde «afuera» con infundadas suspicacias. No hay dudas de que para el estudio del cooperativismo es necesario volver a pensar el tipo de relación que existe entre la idea de «democracia» presente en los orígenes del cooperativismo y aquella que concebimos de manera más general hoy. Seguramente nos encontremos con la sorpresa de que ambas obedecen a lógicas absolutamente independientes, y que no es posible el traspaso de una noción propia de la filosofía política a otra generada en la práctica cotidiana de una actividad económica concreta. Indudablemente la práctica enseña que lo que puede ser más conveniente y deseado en un caso, no lo es también en el otro.

No es nuestra intención resolver aquí este debate, en todo caso, se trata de plantearlo como tema de desarrollo posterior del estudio concreto de las experiencias cooperativas en Chile. Para el consejo de administración de Conavicoop el objetivo más importante siempre ha sido ofrecer a los grupos necesitados un sistema de organización eficiente, que ayude realmente a resolver sus problemas de vivienda, poniendo a su servicio con eficiencia y eficacia toda la capacidad profesional experimentada con que cuenta, en el marco de la cultura empresarial que ha creado y en la que ha desarrollado su actividad.

b. Las etapas del cooperativismo chileno

El segundo punto que nos interesa resaltar tiene su origen en la división en seis etapas que comúnmente se hace de la historia del cooperativismo chileno por algunos autores, que señalan:

1887-1924: inicios del cooperativismo en Chile;

1925-1963: etapa de las iniciativas legales;

1964-1970: auge y desarrollo. Inclusión en el proyecto de desarrollo nacional;

1971-1974: indiferencia;

1975-1989: crisis y reformulación;

1989: consolidación de las nuevas tendencias, que hemos encontrado de forma bastante extendida dentro de la bibliografía consultada. Como veremos, esta división no se ajusta completamente al análisis histórico de la evolución de Conavicoop. Tampoco a la evolución del resto de las cooperativas abiertas de vivienda.

Es cierto, como se sostiene en estos textos, que durante la década de los ochenta las cooperativas sufrieron serios golpes. Por un lado, el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía promovió, y en muchos casos logró, la liquidación de importantes cooperativas (Unicoop, Sodimac, Coopempart, Ifcoop), que a su vez dejaron sin posibilidades a un número aún mayor de cooperativas de menor tamaño que conformaban la base del sistema, donde se inscribe la liquidación de cientos de cooperativas cerradas de vivienda que habiendo construido las casas en las que vivían sus socios, por las que pagaban su precio, estaban en proceso de consolidar las comunidades de vecinos y de ahorrar para terminar las obras pendientes de pavimentación de calles.

Por otra parte, la crisis económica de principios de esa década complejizó aún más la situación, dando lugar a una conjunción de dificultades que la mayoría no logró superar. Sin embargo, durante esta etapa hay elementos que no son fáciles de apreciar desde una perspectiva tan general porque son exclusivos del desarrollo de las cooperativas abiertas de vivienda y de Conavicoop en particular.

Es durante este mismo período de los años ochenta, asumido comúnmente como de crisis del sistema cooperativo, cuando

Conavicoop y el resto de las cooperativas abiertas no solo lograron sobrevivir, además depuraron su gestión y dieron lugar al modelo que aún se mantiene vigente. En el segundo capítulo describiremos esta etapa haciendo hincapié en los ajustes realizados para lograrlo. Lo que llama más la atención, además de las dificultades puntuales por las que tuvo que atravesar la cooperativa, es la manera en que Conavicoop pudo resolver la tensión que se había creado a partir de 1975 entre las ideas fundacionales del cooperativismo y el nuevo modelo económico promovido por el Estado chileno, o sea, la manera en que malograron adaptar los principios generales del movimiento cooperativo para que pudieran seguir funcionando en las nuevas condiciones de una economía de libre mercado. Todo ello sin renunciar a las bases fundacionales de la cooperativa. Como puede leerse en el documento «Conavicoop 1975-2005», la fundación de Conavicoop se basa en tres argumentos expresados muy claramente:

Que para contribuir a la solución del problema habitacional, era conveniente facilitar la participación activa con un esfuerzo continuado de la población necesitada de vivienda.

Que el sistema cooperativo demostró efectividad para producir esa participación en forma organizada y educar para el ahorro constante y el esfuerzo solidario.

Que era necesario crear un sistema de administración cooperativa, con capacidad para enfrentar el desarrollo de programas habitacionales múltiples y de equipamiento, como lo demostraron otras experiencias internacionales materializadas en cooperativas abiertas de vivienda con un número ilimitado de socios (Conavicoop, 2005; 5).

Bajo el total convencimiento de estos argumentos, se decidió la fundación de la cooperativa Conavicoop, y de ellos no se ha claudicado.

Su papel en esta etapa de los años ochenta ubica a la institución, como al resto del sector cooperativo de la vivienda, en el eje mismo del movimiento de reformulación del cooperativismo chileno y convierte sus experiencias en testimonio particular de los avatares de la transformación general.

En el caso de Conavicoop es importante profundizar también en la última etapa de las relacionadas en los recuentos históricos del cooperativismo chileno: 1989 hasta la actualidad. También en este caso encontraremos diferencias respecto de las conclusiones expuestas en los estudios cooperativistas consultados. Con la asunción de los gobiernos democráticos, la cooperativa no se encontró precisamente en una etapa de estancamiento e inmovilidad, como a veces se caracteriza este momento desde la perspectiva general del cooperativismo. Por el contrario, fue en este período que Conavicoop descubrió las condiciones propicias que la llevaron a la consolidación empresarial y a la diversificación de su actividad manteniendo su compromiso con sus socios.

Si bien es cierto que hacia finales de la dictadura militar ya la cooperativa había logrado una buena articulación de su relación con el Estado a través del Minvu, esta nunca fue tanta como para que la empresa se proyectara hacia los niveles a los que llegó a partir de mediados de los años noventa. Quizás la razón de esta diferencia, entre el éxito de Conavicoop y el autodenominado «estancamiento» del movimiento cooperativo en Chile, habría que buscarla no tanto en la capacidad de adaptación de la cooperativa (que ya había demostrado con creces en la etapa anterior), o en la presunta renuncia que pudiera haber hecho a los principios del cooperativismo, sino en la importancia de ciertos elementos que en los análisis consultados parecieran no tomarse en cuenta.

El primero de estos elementos fue el impacto que produjo la ampliación, regularización y modernización de la política de subsidio habitacional en la cooperativa. En este sentido, es cierto que el sector cooperativo de la vivienda tuvo ciertas «ventajas» sobre algunos de los otros sectores cooperativos, por la estructura de sus operaciones, la forma de relacionarse con sus socios y los componentes de la oferta de sus servicios, pero también hay que reconocer que muchas de las mejoras, que justifican el aumento de la efectividad de los subsidios del Estado a los socios beneficiarios, provienen del reconocimiento que la autoridad reguladora de la política habitacional hizo del aporte de las mismas cooperativas para que los recursos dispuestos

en el presupuesto fiscal sean mejor utilizados por las personas a las que están dirigidos.

El subsidio para la vivienda del que se benefician los socios de las cooperativas no está dirigido exclusivamente a ellos, de él pueden beneficiarse los clientes de todas las entidades del sector de la construcción, las que deben competir en condiciones de igualdad entre sí. Este aumento de los niveles de reconocimiento en la política habitacional se ha logrado, fundamentalmente, gracias a que después de 1990 en Chile existe una mayor facilidad para establecer un diálogo exitoso entre las organizaciones privadas de carácter social y gremial, las organizaciones cívicas de los beneficiarios para la elaboración y desarrollo de sus proyectos, y las instancias gubernamentales, más favorable a este y otros métodos de participación.

En segundo lugar, la misma «regularización» de la vida política chilena y el fortalecimiento de la institucionalidad democrática —en el extremo opuesto del personalismo dictatorial— ha hecho posible también una mayor sensación de estabilidad, que sostiene una confianza de largo plazo, sin la cual los subsidios y las actividades financieras asociados a estos tampoco hubieran logrado la efectividad de hoy.

Por tanto, lo que muestra la experiencia de Conavicoop a partir del año 1989 es que sí cambiaron las circunstancias y que fue relevante haber sabido demostrar oportunamente que su naturaleza societaria se reflejaba en la cultura empresarial que impregnaba su gestión, respondiendo no solo a la eficiencia exigida, sino sobre todo a las necesidades de sus socios (beneficiarios) y a las expectativas del entorno público y privado. Probablemente algunos esperaban mayores cambios, lo que es natural, más aún cuando se anticipaban grandes transformaciones cuya implementación futura nadie conocía con exactitud, y probablemente estas circunstancias no podían ser aprovechadas de la misma manera desde todos los sectores. No corresponde a este estudio juzgar si las distintas características sectoriales lo permitían o no, pero no cabe duda que en la nueva etapa sí se produjo un cambio en las condiciones en que se estaba trabajando, y que ese cambio abrió una oportunidad que supo

aprovechar la cooperativa y que le permitió incidir favorablemente en su propio destino en beneficio de sus socios. No podemos afirmar entonces que, al menos en el caso de Conavicoop, esta etapa haya sido de «estancamiento e inmovilidad».

Quienes dirigían esta cooperativa tuvieron la visión de mostrar en ese entonces a los socios que había que abandonar la idea de desarrollar los proyectos radicando en la cooperativa el dominio de todos los inmuebles residenciales y de servicio común, como deportivos, comerciales o sociales, entregando a cada socio el uso y goce de cada vivienda por una razón de orden práctico. El subsidio del estado se paga contra la inscripción de dominio a nombre del socio beneficiado. Lo que los socios buscaban era acceder a la vivienda, la propiedad cooperativa era solo una forma de hacerlo y no el motivo que los reunía.

c. La capacitación en la empresa cooperativa

Por último, interesa destacar un aporte de este estudio del desarrollo histórico de una entidad particular al del desarrollo más general de un sector del movimiento cooperativo chileno. No solo es importante proyectar ideas que tienen la ventaja de generarse desde el interior de las propias cooperativas y en dirección a los otros actores sociales involucrados en el tema. Este estudio, además, da la posibilidad de contar con un material escrito que significa un punto de partida para el estímulo a la capacitación que una cooperativa, como cualquier empresa, siempre debe promover entre sus trabajadores y, en el caso de las cooperativas, entre sus socios. La difusión de la propia historia al interior de las mismas instituciones cooperativas, sin duda, estimula el interés del personal que labora en ellas, y sirve como una plataforma desde la que se hace posible, posteriormente, una comprensión más cabal de las ideas generales de todo el movimiento.

La capacitación a los trabajadores de la cooperativa, en todos sus niveles, es probablemente la causa que mejor explica la fidelización de cada uno de los trabajadores con la cooperativa, permitiéndole a Conavicoop sumar al conocimiento y experiencia personal de

cada uno de ellos la experiencia que en el ejercicio de sus funciones adquiere, ganando de esa forma en beneficio común el conocimiento que cada uno aporta y la experiencia con que cada uno contribuye en el marco de la actividad de la cooperativa.

Esta valorización de los colaboradores o trabajadores de la cooperativa es y ha sido durante estos 40 años un factor de primera importancia en el crecimiento y consolidación, con las características y ética propias que identifican a Conavicoop.

También es un factor innegable para explicar la estabilidad de los trabajadores en la cooperativa el interés por asumir, y el entusiasmo con que habitualmente lo hacen, nuevas y mayores responsabilidades en su estructura organizativa, reconocidas con ascensos en todos los niveles. Ello facilita en cada momento el crecimiento en todos los sentidos, sin recurrir en primera instancia a la búsqueda de talentos fuera de su personal, ofreciendo una cooperativa de alta especialización profesional a sus socios y a las entidades y empresas públicas y privadas del sector.

Muchos de los que hoy protagonizan el esfuerzo por solucionar el déficit habitacional en Chile desde esta entidad cooperativa trabajan desde hace décadas en el sector. Algunos de ellos incluso formaron parte de otras instituciones que ya no existen, pero que sirvieron de soporte para la aparición de las cooperativas abiertas de viviendas. Ellos poseen una gran experiencia que era necesario compilar, difundir y preservar, de modo que puedan ser aprovechadas por las próximas generaciones. De la calidad de capacitación del personal y del reconocimiento de la particularidad del trabajo que se realiza como funcionario de una cooperativa depende mucho la calidad de los servicios que se puedan ofrecer, tanto en un sentido técnico y profesional como en el sentido de la actitud y la calidad humana que deben acompañarlos en la promoción social de los socios que se benefician con su actividad.

Uno de los motivos del grupo fundador para elegir la opción de la estructura y organización cooperativa para abordar la misión que se impusieron fue la existencia de un equipo multidisciplinario ya formado y conocido, con unidad de objetivos y que compartían

ideales. Este equipo contaba con amplios conocimientos técnicos y experiencia laboral de más de una década que cubrían los temas legales, sociales, administrativos y técnicos de la construcción y del desarrollo de proyectos arquitectónicos, contables, urbanos y financieros, a lo que unían uno de los mayores conocimientos de la realidad y aspiraciones habitacionales de los trabajadores.

El hecho de haber compartido un mismo proyecto, de haber trabajado juntos entre diez y quince años en un mismo equipo, de haber desarrollado formas de trabajo que se complementaban, fue lo que les permitió realizar una propuesta empresarial con posibilidades de lograr sus objetivos. No es un hecho casual la especialización, la dedicación y la experiencia que los trabajadores de Conavicoop mantienen actualmente. Ello es el resultado de una política explícita de búsqueda, selección y contratación del personal en todos los niveles de la estructura, que ha querido dar continuidad al espíritu y sentido con que se formó el grupo en los primeros años.

Desde entonces y hasta ahora se ha atendido en forma primordial no solo a los conocimientos académicos y experiencia de los postulantes, sino también, y muy principalmente, a su vocación de servicio público y a su interés por incorporarse en forma permanente al *staff*. Después de su contratación, se ha continuado estimulando una actitud que les lleve a progresar en su desarrollo profesional personal, a valorar la experiencia y el trabajo en la cooperativa, y a aportar sus conocimientos profesionales, aprovechando la experiencia fruto del trabajo y la responsabilidad adquirida con el desempeño de sus labores en ella, para el crecimiento de la propia empresa.

Este esfuerzo debe ser cada vez mayor porque esta característica es cada día más difícil de encontrar en los nuevos profesionales o colaboradores que optan al trabajo en Conavicoop, como en cualquier empresa en general. Es más frecuente encontrarse con quienes buscan incorporarse a una empresa sin identificarse con ella, sin tener entre sus objetivos aportar al crecimiento del colectivo que los acoge o hacer una larga carrera profesional en ella. Sus pretensiones son ganar experiencia en el desempeño de la labor que cumple la empresa que los emplea, obtener conocimiento y aprendizaje en la ejecución

de tareas propias de su especialización o profesión y adquirir una exclusividad que los distinga en el futuro. De esta manera pueden enriquecer su *currículum* personal, con el objetivo de emigrar prontamente con nuevos bagajes a un nuevo empleo mejor remunerado.

La ética o característica que Conavicoop incorporó desde su inicio en la selección de sus colaboradores se fundamentó en el concepto de que para ofrecer un mejor servicio a sus socios necesitaba ejecutivos, profesionales y colaboradores en general, en todos sus estamentos, dispuestos a ser parte comprometida de la cooperativa. Solo así es posible asumir la responsabilidad social para con sus socios beneficiarios en particular y con la sociedad en general, y la responsabilidad empresarial con su empleador.

Las cooperativas que prestan servicios tienen su principal capital en todos sus colaboradores. Los conocimientos y la experiencia compartidos en la comunidad del trabajo son uno de los principales elementos que permiten producir la rentabilidad de los recursos comprometidos del ahorro de los socios y el crecimiento de la cooperativa, que es lo que en última instancia garantiza que pueda ofrecer una mejor calidad de servicio a los socios que buscan solución a sus problemas habitacionales, accediendo al derecho efectivo a la vivienda.

Esta concepción para la contratación de los colaboradores ha dado resultados notables. Conavicoop ha contado con ejecutivos, profesionales y colaboradores en general de alta permanencia en su trabajo, con sentido de pertenencia a la empresa, con vocación de servicio público, alta especialización, trabajo de equipo e interés por hacer carrera funcionaria en la propia empresa, todo lo que ha sido de gran utilidad en la experiencia y conocimiento colectivo clasificado acumulado, como en los resultados esperados por los socios de la cooperativa, acrecentando el prestigio de que goza la cooperativa en el medio.

CONAVICOOP, PRESENTACIÓN GENERAL

Conavicoop es una cooperativa abierta de vivienda de carácter nacional. Aunque obtuvo su personalidad jurídica en 1969 por Decreto Supremo 1317, no fue hasta 1975 que adquirió su actual estructura y modo de funcionamiento. Con el nombre inicial de Constructora Nacional de Viviendas Cooperativas Ltda., la empresa se creó a partir de una iniciativa surgida desde la antigua sociedad auxiliar de cooperativas de vivienda Invicoop. Esta entidad asesoraba a las llamadas cooperativas cerradas de vivienda y servicios habitacionales, que eran asociaciones con no más de 200 socios. La ley impedía un número superior a estas organizaciones, que se creaban con el fin de construir un proyecto habitacional y administrarlo una vez que se concluía la edificación de las viviendas.

La experiencia desarrollada durante los años sesenta y comienzos de los setenta de este tipo de cooperativas pequeñas, con objeto de proyecto único, demostró que ese modelo de organización cooperativa se hizo prácticamente inviable financieramente a partir de 1973. Su administración era muy engorrosa e ineficiente por contar con directorios poco especializados. Además, todo el trabajo técnico, urbanístico, social y legal que realizaban las sociedades auxiliares para las cooperativas se dificultaba aún más por lo disperso de la gestión y la falta de líneas financieras para la edificación. En estas circunstancias, las cooperativas abiertas de viviendas, Conavicoop entre ellas, surgieron como una solución que buscaba una manera más eficiente de poner la capacidad profesional de las sociedades auxiliares al servicio de los grupos ya organizados.

La estructura de la cooperativa se rige por un estatuto social, por la Ley General de Cooperativas, su reglamento y por las disposiciones del órgano de control estatal. Los socios constituyen la base fundamental de su funcionamiento y se agrupan de manera individual en las distintas asambleas de programas, según el proyecto habitacional del que forman parte. Cada asamblea de programa, a su vez, elige un consejo local integrado por tres socios que pertenecen al programa desde el que son elegidos, teniendo la responsabilidad de representar al grupo en la junta general de socios.

Esta junta general de socios es la autoridad máxima de la cooperativa. Se reúne a lo menos una vez al año, antes del 30 de abril, para conocer y pronunciarse sobre la memoria y el balance general del año que culminó. En ese momento, además, se elige por parcialidades siete consejeros titulares y siete suplentes que ejercen su cargo por un período de tres años y pueden ser reelectos. En la asamblea cada socio es un voto, independientemente del número de acciones que posea. Los consejeros conforman el consejo de administración, equivalente al directorio en otras formas societarias, que es la entidad encargada de dirigir a la cooperativa, determinando los lineamientos para su funcionamiento más general. Por último, en esta instancia los socios eligen también una junta de vigilancia integrada por tres socios, que tiene el objetivo de constatar y auditar la información contable referida a las operaciones de la empresa.

En el artículo segundo de su estatuto social, la cooperativa declara que su objetivo es satisfacer las necesidades de viviendas de sus socios, individualmente o en programas habitacionales, pero siempre sin fines de lucro. Ese ha sido su compromiso fundamental constituyente de su asociatividad durante 40 años de gestión, destinando la totalidad de las viviendas producidas a los socios adquirientes, a quienes se les otorga un servicio que intenta entregar la mejor solución habitacional posible en un marco de organización y estructura social, financiera, técnica, administrativa y jurídica.

Con el fin de garantizar este servicio, el consejo de administración delega en la dirección administrativa y ejecutiva la conformación y dirección de una planta profesional, que gestiona diariamente los recursos que el socio pone a disposición de la entidad y al que brinda una atención personalizada, reconociendo su calidad de copropietario de la cooperativa. Esta gestión tiene varias facetas que su dirección considera fundamentales y a las que se le dedica una atención especial. Entre estas facetas destacan:

El diseño de los programas de ahorro más adecuados a cada socio, teniendo en cuenta las condiciones socio-económicas específicas de cada uno y el valor de la vivienda a la que aspira. De la eficiencia de estos programas dependen muchos socios que de manera aislada

y sin asesoría difícilmente podrían reunir los recursos complementarios que la legislación les exige.

La adquisición de los terrenos necesarios, que cumplan con las mejores condiciones de ubicación y acceso a los servicios urbanos y transporte público, para la ejecución de los programas habitacionales y la planificación de su futuro uso y distribución. Un elemento que incide de manera fundamental en el intento por disminuir los costos de producción de la vivienda al mínimo, y que, por tanto, se reflejará en la posibilidad de garantizar el máximo aprovechamiento de los recursos de los cooperativistas.

El diseño de los proyectos, el ajuste de los lotes y la ejecución de las obras, intentando cumplir lo mejor posible con las aspiraciones de los socios, convirtiendo en calidad de vida los recursos económicos con que se cuenta, como así mismo las declaraciones de impacto ambiental, los estudios de impacto de tránsito urbano que garanticen la sustentabilidad de los proyectos, la mitigación de sus impactos y el mejoramiento de la calidad de vida de los socios.

La guía y asesoría de los socios para optar al financiamiento de los distintos programas de subsidio habitacional del Estado, teniendo en cuenta las modalidades a las que mejor se ajusta y haciéndose cargo de muchas de las dificultades de este tipo de tramitaciones.

La asesoría para la selección, obtención y gestión de los créditos hipotecarios de largo plazo, haciendo beneficiario al socio de todo el conocimiento de los ejecutivos sobre las condiciones del mercado financiero y traspasándoles, además, ante la banca hipotecaria el prestigio de buenos pagadores acumulado por los socios de Conavicoop a lo largo de los años.

La contratación de obras y la inspección técnica de las mismas llevada a cabo regularmente durante cada una de las fases de construcción hasta el momento de la entrega de las viviendas terminadas. Su máxima exigencia y compromiso con el socio preserva los intereses de los futuros propietarios, que pueden confiar en la alta calificación de los técnicos y profesionales que la llevan a cabo.

La organización operacional, reflejada en el organigrama de Conavicoop, no ha sido estática; muy por el contrario, su

organigrama ha tenido varias adecuaciones a las necesidades que la operación requiere para (anexo 1):

- a. responder en mejor forma a la atención de los socios;
- b. aprovechar las sinergias producidas por las diversas entidades o empresas creadas que conforman el grupo de empresas Conavicoop (GEC);
- c. desarrollar mayores especializaciones en materias específicas, que el medio exige; superar las dificultades o resolver las complejidades permanentes que en ciertas materias se han incorporado, como la búsqueda de suelo urbano para el desarrollo de futuros programas habitacionales; hacer el mejor uso de la informática en beneficio tanto del mejoramiento de la administración, la relación e información con sus socios como con sus *stakeholders* cercanos y habituales, tales como bancos, empresas constructoras, proveedores, profesionales externos, organismos públicos, organismos municipales, entidades gremiales;
- d. mantener la transparencia en aspectos técnicos, financieros y económicos que sus socios, trabajadores, consejeros, el entorno y la autoridad reguladora le exigen; por último, para responder en forma oportuna a las exigencias del «mercado» y a la comunidad nacional.

En cada oportunidad, esta adecuación se ha realizado con la participación activa de todos los involucrados, hayan sido estos miembros del consejo de administración, ejecutivos o personal de diversos niveles y regiones del país. En varios casos, también se ha entregado la orientación del proceso a connotados consultores externos, con prestigio acumulado en la materia, lo que ha requerido de procesos de capacitación y difusión. Como se verá más adelante, algunos de los procesos de ajuste organizativo que se han realizado han significado expandirse en algunas áreas y restringirse en otras, motivados por razones propias de la organización y su expansión territorial y funcional, en respuesta a los cambios de las políticas

públicas nacionales para enfrentar la política habitacional y urbana o los avances tecnológicos.

MODELO DE GESTIÓN DE CONAVICOOP: ELEMENTOS GENERALES

En su etapa inicial (1975), Conavicoop comenzó a desarrollar sus primeros proyectos con el apoyo financiero que ofrecía un crédito garantizado por el AID de EE. UU. (Agency for International Development), que dio al gobierno de Chile para operarlo a través de Ificoop (Instituto de Financiamiento Cooperativo), las Asociaciones de Ahorro y Préstamo (AAP) y los Serviu regionales (organismos del Ministerio de Vivienda y Urbanismo). El objetivo de este convenio era fomentar el desarrollo de viviendas sociales en Chile a través de la gestión de las cooperativas abiertas. Esta modalidad de cooperativas no existía anteriormente en Chile, por lo que este programa resultó decisivo para crear y afianzar en el país un sistema que se ha mantenido con gran éxito hasta hoy.

El total de inversiones garantizadas, sumando los diversos programas, ascendió a US\$ 55.000.000 en garantías de crédito, destinados únicamente a la producción de las viviendas de las cooperativas abiertas de vivienda y al financiamiento de los créditos hipotecarios de largo plazo, vinculados a la adjudicación en uso y goce de las viviendas a cada socio, manteniendo la obligación de pago en la cooperativa con la garantía de hipoteca única por cada conjunto habitacional. En el caso de Conavicoop esta primera etapa dejó como resultado 1.148 viviendas construidas, y la presencia de la cooperativa en las comunas de Villa Alemana, Algarrobo, Buin, Calera de Tango, Peñaflo, La Florida, Santiago y Puente Alto.

Más tarde, en 1978, el Estado comenzó a desarrollar el sistema de subsidio habitacional como financiamiento para el pago del precio de adquisición, destinado a los sectores de ingresos medios y medios bajos, que no accedían por los cauces del financiamiento habitacional tradicional a un crédito por el total del precio menos el ahorro realizado previamente. Este subsidio se convirtió al cabo en el elemento financiero clave del gran desarrollo de la construcción

de viviendas sociales que distingue a Chile. Desde entonces los socios de Conavicoop participan activamente en las postulaciones para obtener estos recursos. Uno de los logros de la cooperativa ha sido haber sabido adaptar su gestión a todos los cambios que este sistema ha ido teniendo, sacándole el máximo partido y convirtiendo en beneficio para sus asociados cada una de las oportunidades que se han ido ofreciendo. Hasta el día de hoy los socios de la cooperativa han obtenido más de 50.000 subsidios habitacionales, que sumado a los de sus otras empresas relacionadas superan los 70.000, convertidos en otras tantas viviendas sociales, distribuidos en seis de las quince regiones del país.

Uno de los cambios de mayor importancia en su operatoria fue la sustitución del régimen de uso y goce de las viviendas a los socios, por el de adjudicación (o compraventa, en su caso), con lo que se trasladó el dominio de la propiedad de la vivienda de la cooperativa al socio en forma individual.

A mediados de la década de los noventa, la cooperativa tuvo un nuevo cambio en su estructura de trabajo. Buscando expandir su actividad sin abandonar el segmento socioeconómico al que había dirigido sus servicios desde el inicio, propició el surgimiento de nuevas entidades que complementaron su trabajo con nuevas soluciones. En 1995 creó la cooperativa de ahorro y crédito Concrédito, que después de algunos años de gestión se transformó en sociedad anónima (a partir de los cambios a la Ley de Cooperativas del año 2003), que volvió a la estructura cooperativa como Concredicoop. Su misión consiste en otorgar servicios financieros complementarios a los socios de Conavicoop, incorporando también otros productos destinados al área educacional.

En ese mismo año (1995), Conavicoop creó la Fundación Santiago, fundación de derecho privado que entrega asistencia técnica habitacional a grupos vulnerables que no atiende habitualmente Conavicoop y que buscan acceder a una vivienda de estándar mínimo o mejorar la vivienda que ya tienen. Sus servicios han incluido la asistencia legal, financiera, técnica y social, así como la evaluación de proyectos.

Un año después creó Convivienda, sociedad anónima que se dedicó durante diez años a la comercialización e intermediación de la vivienda social usada y del más bajo precio, destinada a la población del primer quintil de ingresos. Su objetivo es que familias de muy bajos ingresos adquieran una vivienda social usada, y el vendedor adquiera otra de mayor valor, de acuerdo a las nuevas necesidades de su familia y al aumento logrado en sus ingresos que ha mejorado su realidad socioeconómica.

En enero de 2008, Conavicoop creó Congarantía (Cooperativa de Garantía Recíproca), en respuesta a la Ley 20179, publicada en el Diario Oficial del 20 de junio del 2007, que dio origen a las sociedades anónimas o cooperativas cuya finalidad era otorgar garantías a favor de las Pymes, siendo la primera de su tipo en Chile. Esta cooperativa otorgaba garantías por medio de certificados de fianza, facilitando el acceso de sus socios, generalmente Pymes, a financiamientos con menores tasas y según plazos acordes a los flujos operacionales de la actividad que desempeñaban. El cambio radical de Corfo a la estructura de los fondos de garantía los hizo incompatibles con una estructura cooperativa, por lo que los socios vendieron su participación en ella.

En el año 2012, aprovechando los nuevos cambios en la aplicación de la Ley General de Cooperativas, el grupo creó la cooperativa de ahorro y crédito Concredicoop, a fin de promover el ahorro metódico entre los trabajadores, vinculando su endeudamiento a sus planes de ahorro y retomando el objetivo que tuvo Concrédito. La cooperativa Concredicoop está dirigida al financiamiento de sus socios, personas naturales que vinculan sus ahorros personales y sus necesidades de crédito.

Por último, con el propósito de ampliar su actividad a los más pobres de la sociedad, Concredicoop se responsabilizó de la administración de una entidad destinada al microcrédito, administrando la Fundación Contigo.

Con el crecimiento de la construcción en el país, a partir de los últimos años de la primera década del siglo XXI, se ha producido un constante aumento de los costos de la construcción. Los ítems

que mayor influencia han tenido en el aumento de los costos son los de mano de obra y suelo, los que tienen especial relevancia en la composición de costos de producción de las viviendas sociales, a lo que debe sumarse el constante incremento de partidas para alcanzar el estándar mínimo de esas viviendas para satisfacer las necesidades habitacionales base de una familia.

Con el aumento del ingreso per cápita, la población también ha aumentado las exigencias de estándar mínimo aceptable, lo que ha llevado a que las obras de más bajo precio se vean, en reiteradas ocasiones, sin oferta de empresas constructoras interesadas en participar en las licitaciones de construcción. Para superar esta situación Conavicoop formó la empresa constructora Londres.

Pese a esta expansión, la identidad empresarial de Conavicoop sigue estando relacionada con el desarrollo de proyectos habitacionales. La gestión de cada uno de estos programas habitacionales se inicia con la adquisición de los terrenos en los cuales se emplazará el proyecto. En este proceso participan activamente las áreas social y comercial de promoción, operaciones y técnica, en conjunto con la gerencia general y el consejo de administración. En esta etapa resulta fundamental saber qué se busca, y para ello es invaluable la experiencia de quienes deben tomar las decisiones. Además, es necesario llevar a cabo el análisis de los costos, de las oportunidades comerciales, de la mecánica de los suelos, estudios de impacto urbano-ambiental y vial, una gestión eficiente del financiamiento para la compra, y negociaciones hábiles con los vendedores de los terrenos.

Una vez adquirido el terreno, se inicia la fase de promoción y difusión del programa habitacional. Se unen al trabajo en ese momento las áreas de comunicación y comercialización, cuyo personal se encuentra presente en cada una de las regiones en las que tiene actividad. Este trabajo permite que la cooperativa incorpore anualmente un volumen aproximado de 2.000 nuevos socios, quienes en un período de dos a tres años adquirirán sus viviendas en los distintos programas.

Para obtener la casa propia, los grupos de socios requieren pasar por tres etapas: ahorro, postulación al subsidio y crédito hipotecario.

El área de operaciones es la encargada de desarrollar los mejores métodos y procesos de ahorro para la vivienda de cada uno de los socios en los programas habitacionales en que participan. Este esfuerzo permite garantizar una presentación en óptimas condiciones a la postulación al Minvu para la obtención de los subsidios y aumenta considerablemente las posibilidades de los postulantes para la obtención de un crédito hipotecario acorde con sus posibilidades personales de pago. Sobre todo en los primeros años, la creatividad y eficiencia de los instrumentos educativos desarrollados por esta área del personal resultaron decisivas para inculcar en el socio una disposición al ahorro sin la cual muchos nunca hubieran conseguido sus objetivos.

Asimismo, con este mecanismo se les hace partícipes del proceso colectivo que les ofrece la cooperativa bajo sus principios de ayuda mutua, y que contribuye a la debida preparación para la vida con sus vecinos en los nuevos barrios en que se insertan los nuevos conjuntos habitacionales, la protección al medio ambiente, las áreas verdes y el equipamiento urbano del conjunto habitacional o loteo, y las naturales medidas que cada uno debe adoptar para mitigar el efecto de los impactos que causa cada uno con el transporte, la basura, el uso del agua y la disposición de las aguas servidas y residuos.

Con el tiempo, Conavicoop ha logrado desarrollar otras condiciones que permiten aliviar el esfuerzo de los socios ahorrantes mediante la prolongación de los procesos de ahorro, sin posponer la solución habitacional que buscan. La participación de los socios en los proyectos y procesos de construcción de sus viviendas es guiada de manera que, efectivamente, los socios conocen los procesos constructivos, los precios de las viviendas que adquirirán y su vinculación con los costos con absoluta transparencia, sin comprometer la información propia de la empresa.

Entre las características que ha desarrollado la cooperativa se encuentran la capacidad de certificación de los ahorros de parte de Conavicoop y el sistema de ayuda al ahorro desarrollado ahora a través de Concredicoop, que mediante sus instrumentos financieros ayuda y promueve el ahorro, base del financiamiento para la

vivienda, permitiendo que la familia con su esfuerzo sistemático y metódico se involucre durante el proceso de gestación del proyecto.

Una vez reunidos los requisitos exigidos, la cooperativa se encarga íntegramente del proceso de postulación al subsidio habitacional a través de una unidad técnica especializada. Cabe destacar que según la modalidad de subsidio actualmente existente, la postulación grupal, tal como la efectúa Conavicoop, permite a cada uno de los socios el conocimiento previo en detalle de los proyectos, los reglamentos determinan que se haga una selección entre los postulantes que exceden los recursos disponibles. La selección se lleva a cabo a partir de la medición de diversas variables previamente fijadas como parámetros y que van recibiendo un puntaje. Este proceso es completamente transparente y los resultados se entregan debidamente detallados. Los rechazados tienen el derecho de apelación.

Sus especificaciones, que se encontraban recogidas en el Decreto Supremo 40, hoy están en el Decreto Supremo 1 de 2012, brindando mejores posibilidades que cuando el proceso se efectúa de forma individual. Ello se ha logrado materializar gracias al reconocimiento que ha hecho el ministerio de las ventajas sociales que solo garantizan las postulaciones colectivas: organización social previa, preparación individual de las familias como sujeto de crédito, conocimiento anticipado de los proyectos (y, por ende, la posibilidad de elegir la vivienda en el sector de la ciudad que mejor responde a sus necesidades) y un proceso de ahorro que incorpora en cada postulante la disciplina para el pago de los créditos hipotecarios.

Sin desconocer que el Primer Reglamento de Subsidio en 1978 contiene un capítulo completo dedicado a la participación de las cooperativas de vivienda.

En cuanto a esto último, si bien Conavicoop no está en posición de garantizar la obtención de un crédito, sí desarrolla un trabajo orientado a identificar las mejores opciones de financiamiento y guiar al socio en su solicitud. Además, lo prepara para ser reconocido como sujeto de crédito por el sistema financiero, pues la banca solamente considera los ingresos formales y muchos de los socios recién comienzan a formalizar sus ingresos a partir de la asesoría que les

brinda la cooperativa. En este sentido también se les prepara para eliminar su deuda, disminuir tarjetas de créditos y optimizar el uso del presupuesto familiar, demostrándoles la importancia de cumplir con los compromisos comerciales contraídos. Todo lo cual contribuye a mejorar su posición comercial en su relación con los bancos.

Una vez que se reúne el número crítico de los integrantes de un programa que ya han logrado completar el financiamiento de la vivienda, no necesariamente a través del sistema de subsidio habitacional, se inician las tareas de construcción. Los proyectos que se elaboran en esta etapa son diseñados previamente en el área técnica, que se encarga de establecer todos los aspectos arquitectónicos y urbanísticos. El diseño de las viviendas y del equipamiento comunitario se realiza según un análisis interno que parte con el estudio de las expectativas de los futuros propietarios y de sus criterios de evaluación, así como la inclusión de las exigencias reglamentarias que últimamente ha establecido el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Minvu) para el pago de los subsidios habitacionales.

El siguiente paso es la adjudicación de la ejecución de las obras, que se realiza mediante un riguroso y transparente proceso de licitación. Para ello se convoca empresas de reconocido prestigio en el sector de la construcción, que deben garantizar solvencia y capacidad técnica.

Se incluyen al final como anexos una ficha técnica de la evaluación de la capacidad técnica y *performance* de obras ejecutadas y en ejecución, y una ficha de evaluación financiera que se aplica a cada empresa licitante antes de cada licitación de obras. La primera evalúa la situación legal y patrimonial, los antecedentes económicos y financieros, los registros como empresa constructora en que se encuentra inscrita, los principales mandantes, las principales obras ejecutadas en el rubro de viviendas económicas y las principales obras en ejecución de cada empresa. La segunda, por su parte, resume los antecedentes del último balance, diferentes ratios financieras, la capacidad financiera, las sumas de recursos financieros comprometidas en las obras en ejecución, la capacidad económica disponible para

financiar nuevos proyectos de cada empresa en relación a la carga financiera que supone las obras que se licitan (anexo 2).

Después de estudiadas las ofertas recibidas por la gerencia técnica y emitido su informe técnico y financiero, el consejo de administración selecciona una de ellas, con quien se suscribe un contrato de construcción. A partir de ese momento la cooperativa se encarga de verificar el cumplimiento de los diseños.

El proceso de adjudicación de las obras a una empresa constructora es absolutamente transparente, de lo que se da cuenta y queda constancia en las actas del consejo de administración en la forma que se ve a continuación, lo que se comunica a los socios participantes en el programa habitacional de que se trata.

A modo de ejemplo, se ha tomado el acta de la sesión del 16 de enero de 1998 del consejo de administración en que se adjudicó la construcción de una etapa de 107 viviendas de un programa habitacional de 1.284 viviendas en la comuna de Puente Alto. En ella se deja constancia de los pormenores de la licitación, señalando detalladamente el financiamiento disponible por la cooperativa para financiar la construcción, el análisis de los antecedentes de la propuesta de cada oferente, los pormenores de los análisis hechos de las viviendas, la comparación de los costos de la urbanización del loteo, los costos generales, los gastos generales y utilidades de cada oferente, el análisis de los precios ofrecidos, un análisis acucioso de la empresa que el gerente técnico recomienda para que se le adjudique la ejecución de las obras, todo lo cual queda además resumido en los cuadros que se acompañan a continuación, en los que evito identificar los nombres de las empresas participantes (Conavicoop B, 2622).

Estos procesos de adjudicaciones conocidos por todos los afectados permiten buenos resultados para la cooperativa, confianza para los *stakeholders* y socios de la cooperativa, y una muestra a todos los funcionarios de la cooperativa de los valores y principios éticos que deben orientar sus decisiones y actuaciones.

VIVIENDA TIPO	Número de viviendas	m2 edificados x viv.	Total m2 edificados
C-40 extrema	38	46,51	1.767
C-40 interior	61	45,66	2.785
E-2	2	47,92	96
F-2	6	61,81	371
TOTAL	107		5.019

EMPRESA CONSTRUCTORA	VALOR DE OFERTA EN UF	GRADO TERMINACIÓN *				PLAZO DÍAS	% ANTICIPO
		C-40 EXT.	C-40 INT	E-2	F-2		
EMPRESA UNO	39.286,80	0	0	0	0	270	25
EMPRESA DOS	36.720,00	12	12	10	15	270	25
EMPRESA TRES	35.951,654	12	12	11	16	250	25

* Grado 0 corresponde al menor grado de terminaciones consideradas en las especificaciones del proyecto.

En el caso de esta licitación, el párrafo del acta que contiene la recomendación del gerente técnico recomienda la adjudicación a la Empresa Tres, porque ha dado cumplimiento satisfactorio a los cinco contratos anteriores con la cooperativa por un total de 2.082 viviendas, a que ha mantenido un buen nivel de edificación, a la buena respuesta de la empresa ante situaciones de posventa, a que no se registran conflictos en la ejecución de los contratos anteriores, y que en el contrato en obras en el momento de la adjudicación se mantiene la calidad y relaciones con la empresa (Conavicoop B, 2627).

A continuación, la cooperativa concreta la firma del contrato de construcción respectivo y da inicio a las obras de construcción. Para ello distribuye a un grupo de profesionales en los distintos proyectos en ejecución, en calidad de inspectores técnicos residentes de obra, conocidos como ITO. Este equipo tiene la misión de mantener el examen constante de cada una de las unidades en construcción, controlar la obtención de las muestras de laboratorio periódicas de cada uno de los materiales que se usan en la construcción (calidad de las maderas, normas de humedad, calidad de los hormigones, etc.) y controlar el cumplimiento de los estándares de seguridad de

la vivienda. Es el representante en la obra de la cooperativa como mandante. La cooperativa asume el pago de los contratistas de acuerdo al avance de las obras.

En la función de inspección de obras participan además los profesionales de las distintas disciplinas involucrados en diversas faenas de la edificación, como el mecánico de suelos, el calculista y el arquitecto, que certifican el cumplimiento de las normas, especificaciones y características propias de cada proyecto.

En la búsqueda constante por permitir que todos sus socios puedan cumplir el objetivo de tener la casa propia y ante algunas dificultades de mercado para alcanzar la viabilidad de algunos proyectos que por su tamaño, ubicación, dificultades técnicas o estrechez de disponibilidad financiera para ciertas obras con menor presupuesto, tal como se mencionó antes, Conavicoop creó la empresa constructora Londres, sociedad de propiedad de la cooperativa que ha permitido hacer viable varios proyectos que presentaban serias dificultades por una o más de estas causas.

Una vez terminada esta fase y obtenida la recepción final de las obras por parte de la dirección de obras municipales respectiva, se adjudica la vivienda al socio, que no obstante podrá seguir contando con el apoyo de la cooperativa a través del departamento de posventa. Esta área atiende sus observaciones en relación con lo estipulado en los contratos de construcción y tiene la particularidad de que desarrolla su trabajo sin perjuicio de la garantía legal, que obliga al constructor durante diez, cinco o tres años a que responda por las fallas estructurales, de materiales o terminaciones de la vivienda.

PRIMERA PARTE:
CONAVICOOP, FUNDACIÓN Y DESARROLLO.
PRIMEROS AÑOS

En Chile la construcción de viviendas con carácter social ha sido una constante preocupación que ya se había incorporado entre los objetivos del proyecto Estado nación a finales del siglo XIX. A lo largo de toda la primera mitad del siglo XX se puede observar un constante aumento del compromiso del Estado en esta materia, incorporando distintas leyes e iniciativas que fueron dando lugar a un verdadero sistema de la vivienda social: se fijaron normas de construcción, se fomentó la intervención del sector privado, se regularon los arriendos, se buscó proteger a la población de los especuladores y se promovió la creación de cooperativas.

En 1959, con el gobierno del Sr. Jorge Alessandri Rodríguez hubo un nuevo empuje, acuciado por el enorme déficit habitacional que aquejaba al país. El hito más importante que marca esta nueva época fue la promulgación, en 1960, del Decreto con Fuerza de Ley N° 2 (DFL 2), que establecía el Programa Nacional de Vivienda. En este documento se pueden apreciar ya algunos conceptos que perduran hasta el día de hoy, como por ejemplo el incentivo al ahorro previo de los postulantes a viviendas sociales antes de acceder a ellas, creando lo que se llamó Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo para la

Vivienda. También el DFL 2 invitaba a la participación del sector privado en la construcción de las viviendas a través de exenciones fiscales (Hidalgo, 1999) y como parte de este plan se adaptó la legislación cooperativa vigente en la nueva Ley de Reforma Agraria, DFL N° 20 de 1963 (que incluía las regulaciones pertinentes a las cooperativas en general, entre ellas las cooperativas de vivienda).

LAS SOCIEDADES AUXILIARES DE COOPERATIVAS DE VIVIENDAS

En estas condiciones y con el apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo y del gobierno de Chile, mediante recursos de créditos fundamentalmente a través de la Caja Central de Ahorro y Préstamos, entre esa fecha y 1970 se extienden por todo el país las llamadas cooperativas cerradas de vivienda, una de cuyas características era su limitación a un único proyecto habitacional para no más de 200 socios y la preservación de la responsabilidad de las decisiones en los futuros usuarios de la vivienda. Esta primera normativa mantenía el número de asociados en una cantidad limitada, pues entendía que de esta forma se garantizaba que los problemas que se pudieran generar por la administración deficiente o malas prácticas al interior de las cooperativas tuvieran el mínimo impacto. Por aquellos años otros tipos de cooperativas alcanzaban un gran tamaño, como por ejemplo las cooperativas de distribución o las de servicio, lo que nos puede llevar a inferir que, a pesar de su inclusión, existía una desconfianza importante respecto del régimen cooperativo específicamente en el sector de la construcción.

Paralelamente, y también como resultante de aquella legislación, se crearon y desarrollaron las sociedades auxiliares de cooperativas de vivienda, reguladas en el capítulo III de la Ley General de Cooperativas vigente en la época. Como su nombre indica, estas tenían el objetivo de servir de intermediarias entre las cooperativas y las constructoras, las municipalidades, los organismos del Estado, las entidades financieras, los vendedores de terrenos urbanos y todos los que hoy se incluyen, como los *stakeholders*.

En la práctica, estas sociedades eran las que conforme a lo que definía la ley en el artículo 121, esto es que «Son sociedades auxiliares o institutos de asistencia técnica, aquéllos destinados a proporcionar al costo servicios técnicos, financieros, económicos o sociales a las cooperativas, federaciones, uniones o confederaciones de cooperativas» (DFL 20), las que reunían a los interesados y promovían la formación de los grupos, constituían las cooperativas, tramitaban el decreto que les concedía su personalidad jurídica, preparaban a los dirigentes para la administración, asesoraban en la adquisición del suelo, en el desarrollo de los proyectos urbanísticos y de las viviendas y asumían su representación frente al Estado y al Sistema de Ahorro y Préstamo, que para este caso entenderemos a las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, la corporación de la vivienda Corvi, la Corhabit y las cajas de previsión, para obtener el financiamiento de la construcción y de los créditos. Esta representación se extendía a las negociaciones para la adquisición de los terrenos, la contratación de las empresas constructoras y al control del cumplimiento técnico y financiero de los contratos mediante una exhaustiva inspección técnica de obras.

Las dos sociedades más importantes que se crearon fueron Invicoop y Tecnicoop. También existió en el departamento de cooperativas de la Corporación de la Vivienda una entidad con apoyo estatal con los mismos objetivos, pero la calidad del servicio que prestaba era de inferior calidad respecto de las otras dos mencionadas.

Para entender el sentido de Conavicoop y la motivación de sus fundadores, primeros miembros del consejo de administración, ejecutivos y funcionarios, varios de los cuales, o casi todos, participaban en más de uno de los cuatro estamentos enumerados, es necesario entender antes el sentido de Invicoop, sociedad auxiliar de donde procedían. Esta sociedad auxiliar de cooperativas fue creada por la Fundación Invica, al amparo de la Ley General de Cooperativas, que establecía su existencia y regulaba su funcionamiento con estructura cooperativa. De manera muy clara en un par de artículos establecía:

artículo 122. Las sociedades auxiliares de cooperativas o institutos de asistencia técnica podrán ser formados por cooperativas, federaciones, uniones y confederaciones de cooperativas u otras personas jurídicas de derecho público o privado que de acuerdo con su objeto no persigan fines de lucro. Los estatutos de estas sociedades deberán constar en escritura pública. La Dirección de Industria y Comercio podrá, además, dictar normas para asegurar el carácter técnico de estas sociedades.

Artículo 123. Las sociedades auxiliares de cooperativas serán administradas por un Consejo integrado por un número impar de mandatarios elegidos por los socios en la forma que se establezca en los estatutos.

La Fundación Invica, dedicada a la solución del problema habitacional de personas de bajos ingresos, había encarado su tarea mediante la promoción, formación y asesoría a las cooperativas de vivienda y servicios habitacionales, de manera de transformar a las familias necesitadas en actores o sujetos activos principales de la producción de sus viviendas, sin que esto significara autoconstrucción, asumiendo la responsabilidad de las decisiones fundamentales en el proceso. Como hemos dicho, ello incluía desde la selección misma del terreno en que se desarrollaría la urbanización, el aporte del capital necesario para una empresa de la magnitud y complejidad que supone edificar un conjunto de hasta 200 viviendas, hasta la compra, urbanización y subdivisión del terreno y la administración y adjudicación de las viviendas.

Con la estructura cooperativa, los beneficiarios asumían mediante la ayuda mutua no solo las responsabilidades mencionadas, sino además las propias de la administración de la cooperativa en que participaban, y las obligaciones de dar cuenta internamente a los socios y externamente al Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción (nominación de la época del actual Ministerio de Economía y Turismo) para el control de la cooperativa.

Este cúmulo de funciones de la operación de la cooperativa en los ámbitos urbanos, técnicos, arquitectónicos, legales, financieros, sociales y administrativos destinados a producir las viviendas, y las

actividades derivadas de ellos, como por ejemplo, la de organizar al grupo de socios, dirigirlos y adjudicar las viviendas creando nuevos barrios o comunidades locales, requerían una relación múltiple con empresas privadas, profesionales externos, simples particulares, municipios, diversos organismos estatales, etc.

Actividades como estas no eran fácilmente desarrolladas por los mismos dirigentes de cada cooperativa sin una debida orientación especializada y profesional. Los socios y los dirigentes, o miembros del consejo de administración de cada cooperativa, eran personas que tenían sus propias especializaciones, o desempeñaban determinados trabajos muy ajenos a las actividades de la construcción, inmobiliaria, de la administración, financiera o de la organización social, por lo que no les era posible conducir la compleja tarea de la cooperativa en la que participaban. Sin embargo, con la debida orientación especializada de profesionales con sentido social, era posible que pudieran tomar las decisiones correctas y oportunas para cumplir los objetivos de la cooperativa.

Esta necesidad llevó a la Fundación Invica a crear la sociedad auxiliar de cooperativas Invicoop, organización a la que dotó de un capital inicial y de todo el personal que durante más de cinco años se había especializado en estas tareas sociales, administrativas, legales, financieras y técnicas para el desarrollo de los proyectos cooperativos. Esta sociedad auxiliar de cooperativas tuvo la estructura cooperativa, sus socios eran cada una de las cooperativas que se formaban con su asesoría, incluyendo las cooperativas que habían estado siendo asesoradas por Invica antes de su formación. Su consejo de administración estaba conformado mayoritariamente por miembros elegidos por las propias cooperativas. Entre sus dirigentes, además, contaron con una representación minoritaria de Invica, de donde incorporaron también una parte del staff de funcionarios, incluyendo al gerente general.

A la fecha de la creación de Conavicoop ninguno de los fundadores y funcionarios tenía más de treintaicinco años de edad y solo habían trabajado en Invica y/o Invicoop —algunos durante más de diez años—. Su juventud y su trayectoria sirven para testificar la

conciencia del trabajo que ejercían y el sentido que dieron a la cooperativa que se disponían a crear: proveer de un servicio a los socios y a sus familias en orden a conducirlos a tener su casa propia. Esta voluntad fue aplicada al nuevo proyecto desde sus inicios e implicó la reafirmación en algunos conceptos presentes en Invica e Invicoop, y que luego se trasladaron a Conavicoop.

Entre ellos vale la pena mencionar la decisión de realizar una actividad de interés público sin perseguir fines lucrativos; de cobrar el precio justo bajo el principio de cubrir los costos; de educar e informar a los socios y dirigentes de cada grupo con los principios de la cooperación con una acción comunicativa participativa; de autoexigir excelencia y responsabilidad de todos los funcionarios en cada uno de sus trabajos; pedir el máximo respeto en el trato a cada uno de los socios y sus intereses; comprometerse con el cuidado, la honestidad y la transparencia en el uso y administración de todos los recursos, de manera especial los provenientes de sus aportes de capital o ahorro.

Dicho esto, uno de los problemas más graves que arrastraba el sistema de cooperativas cerradas era el hecho de que los recursos se diluían mucho. Había que crear cientos de cooperativas, pues como ya dijimos cada una no podía exceder las 200 personas, y se desperdiciaba la experiencia y el enorme esfuerzo que había que hacer para darles el seguimiento correspondiente y completar el entramado legal y burocrático que requería mantener al día la administración y funcionamiento societario de cada una de ellas, así como su información a la autoridad controladora del Estado.

Desde el punto de vista financiero tampoco se lograba aprovechar a plenitud las ventajas de una economía de escala ni se llegaba a consolidar una base de dirigentes con la suficiente solidez como para que se fuera perfeccionando la gestión de un proyecto a otro. Quienes tomaban las decisiones en cada cooperativa lo hacían durante el período de duración del programa solo en relación con esa cooperativa y no había forma de mantenerlos dentro del movimiento cooperativo extendiendo a nuevos proyectos la experiencia que se había ganado.

Cuando comenzaba un nuevo proyecto, aunque los organismos de asesoramiento técnico quisieran hacer partícipes a los nuevos cooperativistas de las experiencias que ellos sí habían ido acumulando, se repetían nuevamente los mismos errores debido a la inexperiencia de los dirigentes. En suma, los dirigentes y expertos que se iban formando quedaban reducidos a estructuras independientes, bien relacionadas en el mejor de los casos, pero con una unidad limitada entre ellos.

Las cooperativas abiertas de vivienda

A partir de 1970, durante el gobierno de la Unidad Popular las cooperativas perdieron parte de su auge debido al mayor impulso que se le comenzó a otorgar a la construcción directa de la vivienda desde el Estado y luego del golpe de Estado de 1973, con el giro radical de las condiciones políticas del país, el sistema ya fue definitivamente relegado por las condiciones financieras del mercado y por la falta de recursos públicos y privados para el financiamiento habitacional de largo plazo. En los años subsiguientes, en las condiciones propias de una economía de libre mercado, con las restricciones a la organización popular, incluyendo la organización para la vivienda a través de cooperativas de vivienda cerradas. Cooperativa de vivienda cerrada se entendía de acuerdo al artículo 95 de la Ley RRA 20 de 1963 Ley General de Cooperativas,

Para todos los efectos legales, se denominarán cooperativas de vivienda las cooperativas de servicio que se propongan ejecutar por cuenta de sus socios y para satisfacer sus necesidades directas, proyectos colectivos destinados a la construcción de habitaciones en terrenos de propiedad de aquéllas. Si se proponen acumular fondos para financiar proyectos habitacionales, se denominarán cooperativas de financiamiento de vivienda y si se proponen edificar habitaciones, se denominarán cooperativas de producción de viviendas. Las cooperativas de vivienda definidas en el inciso anterior podrán constituirse en sectores urbanos o rurales, industriales, mineros o pesqueros, anexos o relacionados con la respectiva actividad, pero en todo caso deberán constituir una unidad orgánica.

Artículo 96.- El número de socios de las cooperativas de vivienda no será superior a 200. Sin embargo, la Dirección de Industria y Comercio podrá autorizar un número superior, cuando existan motivos justificados y se acredite que se trata de un grupo homogéneo (DFL RRA 20 de 1963).

En medio de las fuertes restricciones a las iniciativas de asociación popular y sindical, y las dificultades económicas y financieras del país, las cooperativas cerradas de vivienda quedaron definitivamente aisladas.

Finalmente, entre los años 1970 y 1990, se disuelven cerca de 600 cooperativas de vivienda. En gran medida esto se debió a razones económicas vividas en ese entonces, siendo fuertemente golpeadas por los altos niveles de inflación y cesantía que afectaba directamente a los socios y mermaban su capacidad de pago y ahorro (Abarca, 2014; 33).

Sin embargo, con la activa influencia de la AID de EE. UU. se permitió la creación y funcionamiento de las cooperativas abiertas de Vivienda, mediante la dictación del DL 1320 publicado en el Diario Oficial del 25 de febrero de 1975, que en sus tres considerandos que preceden a la normativa reconoce de la siguiente forma las razones por las que se hace necesaria la ley:

porque es conveniente facilitar la participación con esfuerzo de la población necesitada de vivienda; que el sistema cooperativo ha demostrado su efectividad para educar y organizar esta participación constante y esfuerzo solidario»; por último, considera que es necesario el sistema de administración cooperativa, ya que ha demostrado nacional e internacionalmente la capacidad para desarrollar programas habitacionales y de equipamiento (DL 1320, 1975).

Este es precisamente el momento en que surge Conavicoop, que, aunque obtuvo su personalidad jurídica en 1969, comenzó a funcionar en 1975 con una estructura de cooperativa abierta de vivienda,

según lo dispuesto en el artículo 2° del citado Decreto Ley 1320, similar a la que conserva hasta hoy, que estableció que:

las Cooperativas Abiertas de viviendas son aquellas que tienen por objeto contribuir, en forma permanente, a la solución del problema habitacional de sus socios, pudiendo desarrollar en forma simultánea o sucesiva diferentes programas habitacionales; podrán tener carácter nacional o bien desarrollar una acción regional (DL 1320, 1975).

Desde el inicio, sus fundadores, procedentes casi todos de la experiencia de la sociedad auxiliar de asistencia técnica Invicoop, tenían bien definidos sus objetivos inmediatos: dar continuidad a los esfuerzos que venían desarrollando desde las sociedades auxiliares, pero evitando la ineficiencia del anterior sistema. Para ello debían cambiar radicalmente la perspectiva del modelo anterior, adoptando la lógica de las grandes cooperativas, cambiando lo que hasta entonces habían sido solamente una serie de empresas pequeñas, profesionalizando el trabajo y concentrando la gestión. Dos cosas se mantuvieron: la vocación de ayuda a los sectores más desfavorecidos y la estructura cooperativa, dado que ninguno de los participantes tenía un afán de lucro personal.

De ahí el enorme valor inicial de la estructura clásica cooperativa, que ofrecía la única opción de captar los recursos necesarios para iniciar una empresa dedicada a la gestión inmobiliaria social, incorporando el capital que lograba captar directamente entre los socios, que a fin de cuentas eran los más interesados en sacar adelante los proyectos habitacionales.

Es destacable que personas de bajos ingresos depositaran su confianza en esta cooperativa que no tenía historia, entregando sus ahorros sistemática y metódicamente durante períodos de tres o cuatro años en carácter de capital. Ello fue posible, sin dudas, porque Conavicoop desde el inicio mostró que cumplía sus objetivos mediante la correcta inversión de sus dineros en suelo urbano y desarrollo de proyectos, con una estructura de gastos austera en la administración.

Los ahorros aportados por los socios en Conavicoop fueron aumentando, incluso en los años de recesión económica, como se ve en la tabla y gráfico de la página 134 que presentan la evolución de los aportes o ahorros de los socios: desde 114.800 UF equivalentes a US\$ 2.600.000 el año 1978, hasta 6.900.000 UF equivalentes a US\$ 306.500.000 que han ahorrado bajo esta modalidad en la cooperativa, los que en su integridad se han aplicado a pagar parte del precio de la adquisición de su vivienda. No se incluye en esta cifra el ahorro que se les ha devuelto, también íntegramente, a los 50.000 socios que se han retirado de la cooperativa y han solicitado la devolución de sus ahorros. Esos ahorros se mantuvieron permanentemente invertidos en suelo y otros insumos para la vivienda, no siendo jamás destinados a inversiones especulativas ni a gastos de la administración.

Junto al declive de las cooperativas cerradas, otro factor contribuyó decisivamente a que se dieran las condiciones favorables para el surgimiento de la cooperativa. A fines de ese mismo año el Banco Central de Chile, a través de la gestión de las cooperativas de vivienda presidida por el Sr. Walter Sommerhoff, figura líder del cooperativismo chileno de vivienda por aquellos años, contrató con el AID de EE. UU. una garantía para préstamos por cincuenta y cinco millones de dólares, según se ha mencionado. Una de las condiciones era que esos préstamos fueran otorgados exclusivamente a cooperativas de viviendas y que además estas mantuvieran la responsabilidad y la continuidad de la actividad mediante el dominio de las viviendas, la administración de los conjuntos habitacionales y la entrega de las viviendas a los asociados bajo un contrato de uso y goce permanente por tiempo indefinido.

Ello no solo ponía a disposición de las cooperativas una cantidad importante de recursos financieros para construir y recuperar en el largo plazo, con los cuales sortear los difíciles años de ajuste económico que siguieron al golpe militar, sino que le otorgó, sobre todo a entidades nacientes como Conavicoop, una legitimidad sin la cual no hubieran podido operar en las circunstancias políticas y económicas que se vivían. (Anexo 3)

De hecho, en el país no existía una legislación que permitiera la existencia de cooperativas del tipo que se exigía, esto es, que desarrollaran una actividad técnica y administrativa continua y permanente. Tampoco podían mantener un desarrollo simultáneo de múltiples programas habitacionales ubicados en localizaciones territoriales dispersas, formando cada uno de ellos un barrio o una unidad urbana en sí mismo. No obstante, el gobierno, que no compartía una especial predilección por estas formas de asociación económica, pero tampoco podía dejar pasar la oportunidad de incorporar los recursos que se le ofrecían, tuvo que hacer una reforma a la ley de cooperativas, contenida en el Decreto Ley 1320 de 1975, ya mencionado, que se introdujo como modificación en la ley general de cooperativas. Con ello abrió la oportunidad para que inmediatamente se crearan no solo Conavicoop, sino todas las otras cooperativas abiertas de vivienda que continuaron trabajando en la etapa posterior.

Son ampliamente conocidas las circunstancias políticas a las que hacemos referencia y no es necesario entrar a describirlas en detalle. Solo recordaremos que la situación, particularmente convulsa en el plano de la política nacional, dejaba sentir sus efectos en todos los estratos de la nación y multiplicaba la dificultad de implementar cualquier iniciativa que tuviera el más mínimo viso de proyectarse con fines de organización política, más allá de las finalidades sociales estatutariamente declaradas.

Desde los años del gobierno de la Unidad Popular la efervescencia política se había apoderado de la sociedad civil chilena y sus ramificaciones se habían ido incrementando exponencialmente. De una forma u otra, en mayor o menor grado, todas las formas de organización al interior de la sociedad civil tuvieron que lidiar con un proceso de politización al que no podían sustraerse. El golpe militar llevó esta situación hasta el extremo y en los años que siguieron, toda forma de agrupación que involucrara algún grado de participación popular despertaba la sospecha de estar conectada con alguna intencionalidad política, estando proscrita la actividad de todos los partidos políticos.

Por su misma definición, una cooperativa se entiende como una entidad independiente de toda filiación política o religiosa, sin embargo, en medio de los prejuicios y medidas extremas que se vivían, de no haber sido por el crédito de AID, una organización como Conavicoop difícilmente hubiera encontrado el espacio que necesitaba para llevar a cabo reuniones y otras actividades de corte social, como las asambleas de socios de los programas habitacionales en que se orienta, informa y recoge la voluntad de los socios. Mucho menos habría podido acceder al financiamiento de entidades bancarias. De hecho, en aquel momento, el consejo de administración ni siquiera se planteaba cuál sería el futuro de la cooperativa una vez que se agotaran los recursos del AID. Eran conscientes de que no durarían para siempre, pero, era tal el desconcierto económico y la discordancia del modelo cooperativo con la del sistema económico que se iba asentando que se hacía sumamente difícil prever qué sucedería en el mediano plazo.

Desde el inicio la misión de Conavicoop fue «satisfacer con seguridad, eficiencia y calidad las necesidades de vivienda de nuestros socios, provenientes de sectores socioeconómicos medios y bajos, al agruparlos, orientarlos y procurarles el acceso a la casa propia. Esta tarea se ha ejecutado a través de programas habitacionales sin fines de lucro y que responden a una política de administración prudente, responsable y solidaria» (Conavicoop, 2005; 2). Esta misión fijó, desde entonces y sin ninguna retórica compleja, lo que debía alcanzar la cooperativa, y en ese objetivo se han movido sus acciones permanentemente.

También se involucraba en la organización social para administrar los bienes comunes, como canchas de fútbol, sedes sociales comunitarias e incluso el riego y la mantención de jardines en plazas, cuyo cuidado y conservación los municipios de la época no asumían en los sectores en que se emplazaban estas nuevas edificaciones. La ayuda mutua se concretaba, además, en los aspectos económicos con el pago mensual de los recursos para enfrentar colectivamente la mantención de fachadas y muros externos de las viviendas aplicando un programa de obras, o para construir las ampliaciones, como los

recursos eminentemente solidarios que mes a mes cada socio aportaba para una reserva especial de responsabilidad.

Este sistema de asignación en uso y goce indefinido aseguraba al socio, no solo el uso y goce de la vivienda y la adjudicación en propiedad al final del plazo de la deuda hipotecaria (28 años), sino además le prestaba los servicios necesarios para mantener el buen estado de las viviendas y sus artefactos e instalaciones.

EL SISTEMA DE USO Y GOCE INDEFINIDO. (CONAVICOOP, 2005, 2)

Con las garantías del AID, en total fueron construidas 13.500 viviendas, de las cuales 1.148 fueron organizadas, desarrolladas, construidas por la naciente Conavicoop y asignadas a sus socios bajo el sistema de uso y goce indefinido (Conavicoop, 1980). La cooperativa solo participó en el desarrollo y construcción de algo menos del 10% del total del programa en el país; existían en esa época otras cooperativas con una participación más destacada en el programa con presencia y actividad en casi todas las regiones del país y lideradas por directivas de más larga trayectoria. Este período le sirvió para sentar las bases de su futuro desarrollo.

VIVIENDAS DE CONAVICOOP EN RÉGIMEN DE USO Y GOCE EN 1980	
PROGRAMAS	NÚMERO VIVIENDAS
García Hurtado de Mendoza	20
Troncos Viejos	300
La Tercera	98
País de Gales	143
Villa Betania	217
Villa Delia	26
Stella Maris	60
Calera de Tango	110
Alto Jahuel	174
Total	1.148

Al crear y desarrollar este sistema esta cooperativa tuvo en cuenta, no solo la exigencia de la entidad financista, sino también concibió una oportunidad para el desarrollo de una fórmula cooperativa, prevista en la legislación chilena en ese entonces en la Ley General de Cooperativa ya mencionada, que permitía abordar en forma cooperativa y solidaria el desarrollo social de la comunidad que se forma en cada uno de los nuevos conjuntos habitacionales, abocándose en forma empresarial y planificada al mejoramiento del entorno, del barrio, y de las viviendas, junto a un método que permitía a las familias su crecimiento social, cultural y económico, incorporando los conceptos de la cooperación y la ayuda mutua. El convenio con la AID de EE. UU. exigía que el dominio de la propiedad de las viviendas construidas se mantuviera a nombre de la cooperativa, asignándolas a cada socio mediante un contrato en uso y goce permanente por tiempo indefinido.

Mantener el dominio a nombre de la cooperativa significó que el financiamiento para edificar y urbanizar las viviendas se hizo mediante créditos hipotecarios de largo plazo, con un período de gracia que permitió financiar la edificación y urbanización de cada conjunto con la garantía de la hipoteca.

El concepto de indefinido se refiere al plazo de duración del contrato, no se determina el tiempo de término, dejándolo abierto hasta que se cumplieran las condiciones que en el mismo contrato se establecían. Estas cláusulas protegían al socio de cualquier arbitrariedad posible, asegurándole que podría usar y gozar de la vivienda ininterrumpidamente mientras cumpliera con sus obligaciones, y teniendo derecho a exigir el traspaso del dominio si cumplía con el pago anticipado o en el plazo establecido de la prorrata de la deuda hipotecaria.

Los recursos financieros existentes no permitían financiar todas las obras de urbanización, por lo que, utilizando la disposición del inciso segundo del artículo 137 de la Ley General de Urbanismo y Construcciones que exime a las cooperativas de vivienda del cumplimiento de esta obligación para que la DOM reciba las obras, acogiéndose a ella la cooperativa ejecutó la pavimentación de calles por etapas, lo que le permitió contar con la recepción final municipal

de las viviendas, y de las obras terminadas de la urbanización, pudiéndose de ese modo usar las viviendas, pero no subdividir el loteo, ni adjudicar la propiedad de cada inmueble (LGUC; art. 137).

Lo ajustado de los recursos disponibles para la producción de las viviendas se observa en la siguiente cuenta que el gerente general daba al consejo de administración de la cooperativa en su sesión del 6 de abril de 1977:

Se ha obtenido recientemente financiamiento proveniente del crédito AID Rural, a través de Ificoop, para la construcción de 127 viviendas del programa Troncos Viejos y 26 viviendas del programa Villa Delia, ambos ubicados en la comuna de Villa Alemana. El crédito total obtenido alcanza a US\$ 781.330,84. (Conavicoop B, 1977; 80)

Vale decir, el presupuesto de construcción y urbanización por cada vivienda de 52 m² cada una, de albañilería armada, era de US\$ 5.106,74, lo que explica la limitación para contratar la pavimentación asfáltica o de hormigón de las calles.

Después de la recepción final municipal de las obras de la segunda etapa de la urbanización y las viviendas, la hipoteca se radicaba en cada uno de los nuevos inmuebles que se generaban con la subdivisión, garantizando la alicuota que le correspondía de la deuda original. Por su parte, la cooperativa debía administrar las viviendas y cumplir las obligaciones con la entidad acreedora, que en este caso eran o el Serviu regional o Ificoop.

Para cumplir la obligación de administrar la cooperativa creó un sistema que le permitía por una parte asegurar la mantención, reparación, mejoramiento, modernización, complementación y ampliación de las viviendas; por otra calcular el cobro mensual que cubriera los costos:

- a. de la obligación de servir la deuda a la entidad acreedora, incluidos capital, intereses y seguros;
- b. de la administración material o física de los conjuntos habitacionales y viviendas de acuerdo a lo recién indicado;

- c. de la administración de la cooperativa en sí misma;
- d. del fondo de responsabilidad solidario que permitía cubrir temporalmente las obligaciones con terceros en casos de eventuales morosidades o atrasos temporales de algún socio. Para generar este sistema se tuvo en cuenta la forma en que en esos años funcionaban las cooperativas de vivienda en Alemania, y en forma particular las de Nordrhein Westfalen.

Este sistema funcionó por tres o cuatro años, permitiendo:

- a. mantener el pago de la deuda de largo plazo al día sin morosidad total o parcial;
- b. planificar las tareas de mantención exterior de todas las viviendas de acuerdo a la planificación recomendada por los proveedores o fabricantes de acuerdo a cada uno de los materiales especificados y utilizados;
- c. planificar la reposición de materiales de acuerdo a la duración y vida útil de cada uno;
- d. mejorar en forma permanente el entorno y mobiliario urbano, incluso con obras mayores, tales como la pavimentación de calles y pasajes, las que habían quedado en una etapa intermedia, o parcial, por la insuficiencia presupuestaria inicial;
- e. prestar a los socios un eficiente servicio de reparación de desperfectos en el funcionamiento de artefactos, grifería u otros elementos como puertas y ventanas, pinturas interiores e incluso roturas de vidrios;
- f. tener un eficiente y eficaz sistema de cobranza personalizado y adecuado a las realidades locales de cada programa y situación familiar en particular, tales como pagos semanales, servicio parcial de cuotas mensuales o de sumas adeudadas por atrasos temporales y reprogramados, etc., lo que redundó siempre en beneficio del socio;
- g. fácil recuperación de las viviendas en el caso extremo de incumplimiento definitivo, ya que por la naturaleza misma de

- los contratos se seguía un procedimiento judicial ejecutivo de recuperación del inmueble entregado en comodato precario;
- h. y por último, tal vez lo más importante: los socios de cada programa mantenían una organización social comunitaria, regida por los principios internacionales del cooperativismo, que les facilitaba no solo la mantención de sus propias viviendas, sino la del mobiliario y equipamiento urbano y su administración, con el apoyo de la administración de Conavicoop.

Si bien en algunas ocasiones se tuvo que recurrir al término forzoso del contrato de uso y goce por el incumplimiento de las obligaciones del socio, en esos casos se le devolvió a cada uno de ellos la totalidad del capital pagado, incluyendo la parte de la prorrata de la deuda hipotecaria pagada.

El sistema de asignación en uso y goce permitía también: la mantención, la reparación, el mejoramiento, la modernización, la complementación y ampliación de las viviendas, además de las ventajas en la administración y cumplimiento del servicio de la deuda hipotecaria. Brevemente explicaremos qué encierra cada una de esas acciones a favor del concepto de cooperación, de su naturaleza de interés social, de utilidad pública y sin fines de lucro, y cómo la cooperativa los desarrolló en cumplimiento de su misión social de dar acceso a la vivienda a las familias emergentes de menores ingresos.

La mantención está destinada a evitar el deterioro prematuro de los distintos elementos que componen la vivienda. Cada uno de los materiales utilizados en la edificación tiene un deterioro derivado del paso del tiempo, de las inclemencias climáticas, del uso y trato que se les da. Es posible evitar este deterioro o retardarlo, prolongando la vida útil del inmueble mediante una oportuna y adecuada planificación de intervenciones destinadas a su cuidado y conservación. Por ejemplo, la aplicación de barniz protector a las maderas exteriores, según sea el grado exposición a los cambios de temperaturas, agua, sol, calor, frío o movimientos telúricos.

La reparación de las viviendas la integran las tareas destinadas a recuperar y sustituir elementos dañados ocasional, accidental o

voluntariamente, lo que no es posible de prever o evitar mediante una acción planificada, porque se derivan de hechos fortuitos, inesperados, mal uso o término de la vida útil de los artefactos. El socio aseguraba su inmediata reposición sin tener que pagar su costo en ese momento, sin deteriorar el estado de su vivienda.

El mejoramiento del estándar de la vivienda existente es la sustitución de elementos o artefactos por otros de mejor estándar, destinados a mejorar la calidad de vida de la familia que habita la vivienda. Esta acción es posible de planificar de acuerdo a las exigencias de los habitantes o a la exigencia de oferta de los proveedores, manteniendo o mejorando el nivel de la vivienda en su conjunto.

La modernización es una faena mayor, destinada a la sustitución o complementación de artefactos o elementos constructivos, como los destinados a mejorar la eficiencia energética, la disminución del consumo de agua potable o el tratamiento adecuado de las basuras. En su momento se concibió como el reemplazo de artefactos sanitarios, ventanas y sustitución de pisos, ya que los inicialmente empleados eran de bajo costo en consideración al financiamiento que se dispuso para la construcción de las viviendas. También incluía la incorporación de elementos destinados al mejoramiento de la aislación térmica.

La ampliación de las viviendas se refiere al aumento de la superficie edificada inicialmente mediante la incorporación de nuevos recintos a la vivienda. En Chile ha sido una costumbre generalizada durante los últimos sesenta años, que las familias que adquieren una casa, sobre todo si se componen de varios integrantes, se construyan algunas habitaciones adicionales destinadas a dormitorio, baño o estar o para ampliar los recintos existentes. Tan generalizada ha sido esta costumbre que incluso en algunos lugares populares se han construido ampliaciones de departamentos en terceros o cuartos pisos soportadas sobre pilares al estilo de palafitos.

Con este antecedente, al entregar la casa en uso y goce, el socio se comprometía en el contrato a edificar cualquiera ampliación de la vivienda según los planos hechos por la cooperativa y aprobados por la municipalidad, y a que las obras fueran ejecutadas o supervisadas

por la cooperativa. La solución estaba dirigida, sobre todo, a mantener la armonía del conjunto, el respeto a los derechos de los vecinos y el cumplimiento de las normas de edificación. El socio recibía toda la asesoría necesaria para la ejecución de las obras, y la experiencia fue muy fructífera, ya que los socios cumplieron rigurosamente esta obligación. Destaca el caso en que los noventaiocho socios del programa habitacional Diario La Tercera acordaron construir en todas las casas una ampliación en mansarda, obras que fueron ejecutadas por la cooperativa, para lo cual hicieron los aportes de capital necesarios para su financiamiento.

Con los componentes enunciados se calculaba la cuota mensual de uso y goce, cuyos principales conceptos eran:

- a. servicio de la deuda, en que la suma correspondía a la amortización mensual del crédito, lo que se consideraba como aporte de capital del socios en la cooperativa;
- b. intereses del crédito hipotecario;
- c. seguros de incendio y desgravamen;
- d. cuota de responsabilidad solidaria, que se contabilizaba en una reserva especial para responder transitoriamente por las eventuales moras o atrasos en el pago de cualquiera de los socios del programa, siendo su destino final amortiguar las últimas cuotas mensuales al final del plazo del crédito hipotecario;
- e. mantención de las viviendas;
- f. mejoramiento y terminación de la urbanización y las viviendas;
- g. cuota para gastos de administración de la cooperativa y
- h. el 2% del total para cubrir imprevistos, liquidándose anualmente a favor del socio de no haber existido estos.

Lo que significaba que los socios dependiendo del programa en que habitaban bajo esta condición debían pagar una cuota mensual que fluctuaba entre 2,11 UF (equivalente a US\$ 56,7) y 3,2 UF (equivalente a US\$ 85,8), lo que cubría el pago de la deuda hipotecaria, de la mantención de la vivienda, de los seguros, de las contribuciones de bienes raíces, de la administración de la cooperativa, y del fondo

de responsabilidad. La cuota mensual en octubre del año 1980 se distribuía según la siguiente forma:

Ítem	Descripción	% de la cuota mensual destinado al ítem
Capitalización	Amortización del crédito hipotecario	18
Costos de operación	Intereses de la deuda	64
	Seguro de incendio	
	Seguro de desgravamen	
	Contribuciones	
	Costos de mantención de la vivienda	
Costos de reparación y modernización		
Costos de administración	Administración de la cooperativa	11
Fondos especiales	Fondo de responsabilidad	5
	Fondo de reposición por depreciación y devolución de acciones	2

El % de la cuota destinado a capitalización variaba mes a mes, ya que el capital del crédito pagado cada mes se capitalizaba en la cuenta de capital del socio adjudicatario de la vivienda entregada en uso y goce; por la fórmula de cálculo del dividendo de pago del crédito hipotecario la suma destinada a servir el capital de la deuda es progresiva en cada pago disminuyendo el saldo adeudado y la suma destinada a pagar intereses.

En la época en que se desarrolló este sistema la inflación se reflejaba en una variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 2 dígitos, entre el 20% y el 40% al año, por lo que las cuotas se ajustaban en pesos trimestralmente conforme el promedio de la inflación proyectada para el trimestre en curso. De ello se informaba anticipadamente a cada socio en una carta detallada con el desglose de cada ítem, así como el comportamiento del trimestre anterior. Señalamos todo este detalle para resaltar el nivel de transparencia y respeto que se tuvo con cada socio en el manejo de estos programas, transparencia que ha sido y es parte importante de la ética fundacional de Conavicoop.

El sistema requirió la construcción de un registro de contratos de uso y goce, en que se consignaba el historial legal vinculado a cada propiedad. Este permitía la identificación del inmueble y del socio asignatario, al que se recurría para efectos de requerimientos internos y relación con terceros. Por otra parte, se organizó un proceso contable *ad hoc* por programa habitacional y por socio, que permitió responder con la mayor claridad a las necesidades que se originaban en la utilización de los recursos. Como así mismo una bitácora o ficha técnica que registraba todos los trabajos que se realizaban en cada vivienda.

Asimismo, la realización permanente de obras de mantención, reparación y otras vinculadas a las contingencias y la planificación establecida, llevó a la formación de una compleja y completa área de mantención que permitía responder en tiempo y con calidad a las necesidades logísticas. Para ello se disponía de un equipo de maestros carpinteros, albañiles, pintores, plomeros, electricistas y ayudantes en las dos regiones del país en que se aplicaba este sistema y en cada uno de los programas particulares. Vale recordar que todo este sistema de apoyo a la vivienda se implementó en una época en que no existía en Chile la computación como un recurso habitual a la mano de cualquier empresa, ni para facilitar las comunicaciones ni para organizar la administración.

La administración de las viviendas implica la realización de una serie de tareas en directa relación con el inmueble mismo. Entre estas labores merecen destacarse: Ampliaciones, terminaciones, mantención y preservación interna y externa, jardines, pavimentos, equipamiento comunitario, vigilantes y rondines nocturnos, construcciones sociales y deportivas, etc. Estas tareas son emprendidas por la Cooperativa, de acuerdo a programaciones preestablecidas, y financiadas por los socios a través de una pequeña cuota mensual, incluida en la Cuota Habitacional. Especial importancia reviste esta actividad en lo relativo a servicios directos al usuario, tales como gasfitería, pinturas, electricidad, recambio de vidrios, etc. que son proporcionados por cuadrillas de trabajadores especializados que la Cooperativa mantiene permanentemente en sus poblaciones (Conavicoop, 1979; 11).

El apoyo de la cooperativa no solo era administrativo, sino personal. Incluía resolver situaciones tan triviales como la reposición de un vidrio quebrado en una ventana o reparar una llave o grifería, sin detrimento de la atención a otros problemas de mayor envergadura. En especial la atención se centraba en la solución a problemas derivados de dificultades temporales de pago de una o más cuotas mensuales provocados por la cesantía laboral o enfermedades graves de algún miembro de la familia. En estos casos la cooperativa facilitaba el pago postergado en forma programada sin afectar el cumplimiento con el acreedor hipotecario, lo que se complementaba con los recursos eminentemente solidarios que mes a mes cada socio aportaba para una reserva especial de responsabilidad.

Lo que le permitía contar con un constante apoyo en el desarrollo personal y colectivo de la comunidad, una seguridad adicional ante la entidad acreedora en los tiempos de dificultades económicas temporales, como enfermedades o carencia laboral. Sin embargo, del análisis de la experiencia adquirida se concluyó que la fórmula no era aceptada gustosamente por la mayoría de los socios. Para evitar conflictos, la administración y el consejo de administración de Conavicoop tomaron la decisión de adjudicar la propiedad y las deudas de largo plazo a cada uno de los socios asignatarios.

El sistema desarrollado incorporó la solución a la ocurrencia de la sucesión de los derechos de los herederos en caso de fallecimiento de alguno de los socios. Lo que por cierto ocurrió en más de una ocasión, transmitiéndose todos los derechos a los herederos representados por el o la cónyuge que enviudó.

En mayo de 1977 en sesión de consejo de administración se aprobó el reglamento de uso y goce, copia del cual se anexa al final de este estudio, en que se fijó en detalle cómo se organizó el sistema, y las características del servicio, estableciendo las obligaciones para la cooperativa y el socio. Este reglamento se entregaba y explicaba detallada e individualmente a cada socio junto al contrato de uso y goce indefinido que suscribía. (Anexo 4)

En esa oportunidad el consejo de administración tuvo las siguientes consideraciones para aprobar el reglamento de uso y goce, que se

anexa al final, protegiendo los intereses, y para promover el desarrollo y sana convivencia de los socios y de la cooperativa en general:

- a. «El deber de la Cooperativa de administrar los conjuntos habitacionales, su equipamiento y mantención y el de velar para que en ellos impere una buena convivencia entre las familias residentes;
- b. La necesidad de preservar el patrimonio de la cooperativa, evitando la destrucción o deterioro de las viviendas, para lo cual debe ejecutar tareas de mantención y reparaciones necesarias, o exigir las de los socios que las habiten;
- c. La conveniencia de establecer normas que regulen las relaciones entre la cooperativa y los socios que residan en las viviendas, con el objeto de cautelar los intereses y resguardar los derechos, tanto de aquella como de estos y del resto de la comunidad de socios;
- d. La obligación de velar por la estabilidad económica y financiera de la cooperativa que le permita cumplir sus compromisos con terceros derivados de la construcción de las viviendas, como así mismo, mantener sus equipos de administración y servicios;
- e. Y visto, además, lo dispuesto en el art. 113 del decreto RRA 20 de 1963, y en los arts. 2° letra B); 41 letras f), g), y o); 57 y 58 del estatuto social, el consejo de administración acordó. Por unanimidad, dictar el reglamento» (Conavicoop B; 87).

El hecho que los socios estuvieran plenamente conscientes de que no eran propietarios, y de que para serlo debían pasar veintiocho años desde la asignación y entrega de la casa, debiendo pagar mensualmente a la cooperativa los costos antes descritos por sobre el servicio de la deuda, sin duda resultó más valorado que los beneficios resultantes de la gestión colectiva de los requerimientos de uso de su casa. Por esta razón, la cooperativa de común acuerdo con cada entidad acreedora, Serviu, Ificoop o Sinap en su caso, la AID de EE. UU. y los propios afectados, decidió adjudicar en propiedad a cada uno de los socios las casas y liquidar los respectivos

programas habitacionales a partir de junio de 1981 (Conavicoop B; 331). Para ello distribuyó a prorrata a cada socio los saldos de las reservas con fines específicos formadas en cada programa, en algunos casos ejecutando en forma anticipada las costosas obras de la pavimentación pendiente.

Resulta llamativo, no obstante, que cuatro programas habitacionales, integrados por 368 socios no aceptaron inicialmente la adjudicación en propiedad individual, conscientes de los beneficios que les reportaba los servicios que recibían de la cooperativa, y de las ventajas de la propiedad cooperativa. Sin embargo, en abril de 1982 el consejo de administración decidió adjudicar las viviendas en propiedad a cada socio en todos los programas, ya que ese número de viviendas no hacía viable económicamente la actividad.

Es necesario dejar constancia, que después de la adjudicación individual a algunos socios la entidad acreedora le ejecutó la hipoteca perdiendo la vivienda, o pactando su entrega en dación de pago al acreedor para pagar las deudas morosas, situación a la que no habrían llegado con la forma solidaria del uso y goce de la cooperativa, algunos otros no tuvieron posibilidades de mejorar sus propios barrios por múltiples razones, como lo manifestaron años más tarde.

Caben las preguntas sobre si el valor hedónico de este sistema es comparable con el que se le daba a la calidad de propietario de una vivienda en la sociedad chilena. Si lo que buscaban las familias chilenas en su opción por vivienda solo resuelve su problema habitacional con el acceso al derecho social a la vivienda, o lo que se pretende es la satisfacción de un derecho individual de propiedad de la vivienda y su situación patrimonial. Si disponer de un capital inmobiliario le daba la seguridad y tranquilidad para la vejez para suplir la que no le daba la pensión que recibiría en su retiro. O si el Estado se está haciendo cargo de satisfacer el derecho individual de propiedad, o del derecho social de acceso a la vivienda.

Es cierto que en su momento no se previó esta característica, y que a través de la relación con los socios la cooperativa fue tratando de mostrar las ventajas y el sentido de beneficio personal y solidario del sistema, pero, no es menos cierto, que a pesar de entenderlo,

algunos socios veían que mensualmente debían pagar una suma superior a la que pagarían si fueran deudores directos del acreedor hipotecario, y que sus condiciones económicas no le permitían recibir estos servicios, los que en ese momento consideraban como un lujo que no podían pagar con sus ingresos mensuales.

Las cifras demuestran que la cooperativa cobraba a los socios lo que correspondía de acuerdo al principio de cubrir los costos (*Kostendeckung*) del servicio, traspasándoles la plusvalía y lo que podría ser utilidad de un negocio, tal como se observa en el cuadro que se adjunta:

VIVIENDAS DE CONAVICOOP EN RÉGIMEN DE USO Y GOCE A OCTUBRE DE 1980				
Comuna	PROGRAMA	Nº de viviendas	CUOTA MENSUAL DE USO Y GOCE por Vivienda	
			UF US\$	
La Florida	García Hurtado de Mendoza	20	2,63	70,54
Villa Alemana	Troncos Viejos	300	2,96	79,49
La Florida	La Tercera	98	3,20	85,77
Villa Alemana	País de Gales	143	3,10	83,33
Peñaflor	Villa Betania	217	2,11	56,69
Villa Alemana	Villa Delia	26	2,78	74,62
Algarrobo	Stella Maris	60	2,75	73,85
Calera de Tango	Calera de Tango	110	2,35	62,97,
Buín	Alto Jahuel	174	2,65	71,03

En el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, en los Serviu en particular y en el gobierno en general, no se entendía este modelo cooperativo y tampoco se compartía el concepto de la organización social vecinal, y muchos menos que el dominio de las viviendas tenía que satisfacer el derecho social de acceso a la vivienda y no el derecho de propiedad individual de la vivienda. No se trataba para el gobierno de un derecho social a la vivienda, sino simplemente del derecho individual de propiedad, lo que había que desarrollar bajo la inspiración de la más pura concepción liberal tradicional. Miraban a las cooperativas como parte del «sector raro de la economía», en la

medida en que se apartaban del modelo neoliberal que se afianzaba en la actividad económica en el país.

Por otra parte, esas instituciones públicas que no compartían la confianza con este modelo económico tampoco ayudaron en nada a mantener esta forma de tenencia y administración de las viviendas y desarrollo de la actividad y la comunidad. En las ocasiones en que tenían algún contacto con los socios, les incitaban a exigir a la cooperativa la adjudicación de la propiedad sin restricciones, a que asumieran individualmente una relación de deudor-acreedor directa con el Serviu, la Asociación de Ahorro y Préstamo (AAP) o la entidad acreedora, aduciendo que con ello disminuiría la cuota mensual que pagaban. Sin embargo, de las ventajas del uso y goce nada se decía.

Durante todos estos años ha quedado ampliamente demostrado que al sector privado le resulta imposible utilizar formas o instrumentos destinados a la solución de necesidades habitacionales si estos no son incorporados en las políticas públicas y difundidas por los organismos del sector público. Si la credibilidad y la capacidad de difusión del sector público son imposibles de contrapesar en Chile en nuestros días, mucho más lo eran en la década del setenta. Por eso, la cooperativa ha dedicado ingentes esfuerzos, incorporados a su política y estrategia permanente, para hacer propuestas de políticas públicas de vivienda y urbanismo en los órganos oficiales del sector público, y privado, difundiendo sus ideas, y proponiendo políticas públicas, instrumentos y fórmulas concretas, como se verá más adelante.

Este sistema de uso y goce de viviendas en sectores de ingresos bajos, y medios, como los descritos fue capaz de generar, mantener, mejorar y desarrollar barrios urbanos nuevos que integrando a los vecinos, mediante la información adecuada y completa de la administración de sus viviendas y entornos, y de un apoyo a la organización comunitaria permitió mejorar los barrios tanto en su equipamiento urbano como en su infraestructura vial del entorno y del equipamiento social necesario. Ninguno de estos conjuntos se ha transformado después de cuarenta años en un barrio de menor calidad que el que fue construido.

AYUDA EXTERNA EN EL IMPULSO INICIAL

Otro apoyo importante para el despegue de Conavicoop llegó a través del sacerdote católico Baldo Santis, entonces vicepresidente de Caritas Chile, quien obtuvo de la cooperación católica alemana Action Misereor un apoyo económico para la cooperativa, el que fue decreciente por una suma total de 138.000 DM, recibidos parceladamente en cuatro cuotas anuales y con carácter de donación, según consta en actas del consejo de administración. Con esa suma se pudieron sufragar los gastos administrativos de puesta en marcha de la primera etapa y establecer la primera sede de la cooperativa en una oficina arrendada en Erasmo Escala N° 69, en un edificio que hoy ocupan dependencias de la Universidad Alberto Hurtado.

Un detalle ayudará a comprender las condiciones en que se comenzó a trabajar y, al mismo tiempo, muestra el realismo y la cautela con que se asumió la fundación de la cooperativa, dos elementos que hasta hoy se mantienen entre los rasgos más característicos de la entidad. Al inicio se prefirió no generar una estructura administrativa más allá de la mínima estrictamente necesaria, posible de financiar sin recurrir a préstamos ni a gastos de puesta en marcha que pudieran afectar el capital de los socios. Por esa razón, la primera funcionaria remunerada de la cooperativa fue la secretaria del gerente, incluso antes que este comenzara a ser remunerado como funcionario de la cooperativa. En un primer momento ella fue la única contratada por la cooperativa y todos los demás trabajaban a tiempo parcial *ad honorem*.

Solo después, entre los años 1976 a 1978, se fueron incorporando paulatinamente en la medida que el presupuesto real lo permitía el resto de los primeros ejecutivos y funcionarios, los que junto al presidente del consejo de administración, que lo preside hasta hoy, fueron los integrantes del núcleo que echó a andar el proyecto y siguió siendo, casi en su totalidad, el núcleo que por muchos años dirigió la institución y que hasta hoy, cuarenta años después, sigue vinculado a ella. Esta consistencia en los altos cargos de la dirección y responsabilidad muestra un pilar fundamental de la institución: la estabilidad laboral, como se ha dicho. Conavicoop tenía un *staff*

total de 13 profesionales y técnicos y 11 administrativos al 31 de diciembre de 1978 y 18 y 9 respectivamente al 31 de diciembre del año 1979, como consta en la memoria y balance de cada año (Conavicoop, 1979).

En octubre de 1998 el total de su *staff* era de 170 funcionarios. El crecimiento de su actividad se refleja en el número de sus funcionarios, siendo el año 2015 239 y el año 2016 256 incluyendo profesionales, técnicos y administrativos, de los cuales el 48% son mujeres y el 52% restante hombres, lo que muestra la política de contratación de personal no discriminatoria, y de igualdad de género IG: (Conavicoop, 2017; 8).

Con ese equipo humano de 13 funcionarios el año 1979 atendía a 3.150 socios, 750 de los cuales se integraron ese año a la cooperativa; tenía 26 programas habitacionales, 19 de los cuales se ubicaban en la Región Metropolitana de Santiago, y los 7 restantes en la Región de Valparaíso.

Para estos programas se habían adquirido 26 terrenos distintos, que en su conjunto suman 994.030 m² de terreno, esto es, casi 100 ha. con factibilidad para ser urbanizadas, que contenían el potencial de lotes individuales de viviendas para 28 programas, comprendidos en ellos 1.148 viviendas en 9 programas ya construidos y habitados, 166 viviendas en 4 programas en construcción. Del total de suelo mencionado, durante el año 1979 se adquirieron 14,4 ha. de terreno para 5 programas habitacionales ubicados en 4 comunas de la Región Metropolitana y Quinta Región del país.

Las 166 viviendas en construcción corresponden a los primeros 4 programas que se iniciaron con la nueva modalidad de financiamiento, que hasta hoy considera para la producción de sus viviendas y para la adquisición de las viviendas en propiedad individual por parte de sus socios, fundada en tres fuentes de recursos: el ahorro para la vivienda, el subsidio habitacional otorgado por el Estado a cada socio y el crédito hipotecario, que a esa fecha otorgaría el Serviu o la banca privada refinanciada por el Banco Central en esos años.

Esta actividad correspondía a los programas Rojas Magallanes de 36 viviendas en la comuna de La Florida; San Isidro con

42 departamentos en la comuna de Santiago centro en la calle del mismo nombre; Villa Nápoles con 68 viviendas en la comuna de Maipú y Grecia con 20 viviendas en la comuna de Ñuñoa, todos de la Región Metropolitana.

La cooperativa desde sus comienzos acordó que los precios de las viviendas debían reflejar la totalidad de los costos directos de cada proyecto, las cuotas sociales para el financiamiento de la administración y producción, y el aporte a la reserva para responder por garantías vigentes, y para pagar la contribución a la capitalización necesaria de la cooperativa. Los costos de las viviendas se reúnen en tres tipos: suelo, gestión social e inmobiliaria y construcción. En cada uno de estos tipos se encuentran todos los ítems con que se construye el costo y precio final.

Nombre programa	Año enajenación	N° de viviendas	Precio		Valor de tasación	
			UF	US\$	UF	US\$
Rojas Magallanes	1980	36	651	18.420	760	21.505
San Isidro	1980	42	784	22.185	900,18	25.470
Villa Nápoles	1980	68	531	15.025	805.62	22.800
Grecia	1980	20	810	22.920	759	21.478

Fuente: (Conavicoop B, 1972-2016)

Por lo general resulta un precio inferior al que similares viviendas tienen en el mercado de la vivienda, es así como se aprecia en el siguiente análisis de estas primeras viviendas que se construyeron y asignaron a los socios, en que los precios según valor de libro resultaron por debajo del valor en que las tasó el Banco BHIF (hoy BBVA) para otorgar los créditos hipotecarios a los socios adquirentes.

Al término de 1980 la cooperativa tenía algo más de 4.400 socios, y su actividad a esa fecha se puede resumir en: aumento neto de 1.054 socios ese año en el registro social después de deducidas las renunciadas; 29 programas habitacionales para cerca de 2.600 viviendas, de esos, 9 programas con 1.148 viviendas estaban terminadas, habitadas en uso y goce por sus socios; 4 programas con 166 viviendas terminadas y enajenadas ese año a igual número

de socios; 8 programas con obras iniciadas con 508 viviendas; 8 programas para ceca de 780 viviendas en terrenos de propiedad de la cooperativa en diversas etapas de preparación de sus proyectos con socios en etapa de ahorro. Ese mismo año se adquirieron 40,4 ha. (404.500 m²) sin urbanizar de superficie de suelo urbano en diversas comunas de la Región Metropolitana de Santiago, Región de Valparaíso y Región del Libertador General Bernardo O'Higgins.

Es relevante la capacidad de actividad de la cooperativa y la disposición al cambio de sus prácticas y administración, incluidos la búsqueda de nuevos esquemas financieros que permitieran a sus socios hacer uso en forma eficiente oportuna y adecuada de los nuevos recursos que el Estado y la banca ponía para el desarrollo de la actividad inmobiliaria social. Los 166 socios de estos programas fueron parte de los primeros 10.000 beneficiarios de subsidios habitacionales que el Minvu otorgó en la primera selección que hizo en la historia de este instrumento el año 1978 y entregó en 1979. Conavicoop ha tenido presente que para cumplir su misión de satisfacer las necesidades habitacionales de sus socios debe adecuar su forma de operar de manera que los instrumentos disponibles en la política habitacional y en el sector financiero sean accesibles a sus socios.

La eficacia de Conavicoop se demuestra más aún si se compara con la situación general al respecto. Diez años más tarde se había pagado solo el 85% de esos primeros 10.000 subsidios, y el mismo año 1979, el 100% de los 166 beneficiados de la cooperativa tenían sus viviendas en construcción y al siguiente, esto es en 1980, habían utilizado el subsidio. El año 1980 la cooperativa obtuvo el subsidio habitacional para 470 de los 477 socios de sus siete programas habitacionales ubicados en las comunas de Ñuñoa, La Florida, San Bernardo y Maipú de la Región Metropolitana; y Villa Alemana de la Región de Valparaíso (Conavicoop B; 245). La urbanización de los loteos y la construcción de las viviendas se inició en el primer trimestre de 1981 (Conavicoop B; 251); todas fueron adjudicadas y entregadas a los socios en el segundo semestre de 1981 (Conavicoop B; 295), utilizando la totalidad de los subsidios obtenidos. Nivel y

velocidad de utilización de subsidios que se ha mantenido en plazos similares hasta el presente.

Esta actividad se realizaba teniendo presente la necesidad y urgencia habitacional de los socios, y tal como se lee en las actas del consejo de administración con la obtención de los subsidios de ese año «la cooperativa no cuenta ya con programas que, estando suficientemente capitalizados, no puedan construirse por falta de financiamiento». En los primeros meses del año 1981 se llamó a licitación e inició la edificación de 477 viviendas.

El crecimiento de la cooperativa se fundaba en la urgencia habitacional de sus socios, que viviendo en cierto nivel de precariedad, ahorraban con gran esfuerzo o pagaban las cuotas del contrato de uso y goce de la vivienda que habitaban mensualmente, priorizando la adquisición de una casa por sobre la de otros bienes necesarios.

Posteriormente la cooperativa comenzó a crecer más allá de las pequeñas oficinas desde la que se coordinaba toda la actividad al inicio. Debido a las circunstancias políticas de la época que ya hemos mencionado, sus dirigentes prefirieron siempre practicar austeridad y sencillez manteniendo un perfil bajo en su actividad, proyectando la imagen que correspondía en la cooperativa, la que sin duda les ayudó mucho a difundir el objetivo que desde los valores y principios del cooperativismo se proponían.

Los costos de administración estuvieron desde el primer momento limitados a normas presupuestarias que acordó el consejo de administración, dentro del marco de la disponibilidad de los ingresos que generaba la actividad para este fin. De esa forma se salvaguarda el capital que aportan los socios, el precio de adjudicación de las viviendas, la capitalización de los excedentes, la sustentabilidad y la viabilidad en el largo plazo de la cooperativa.

La participación de los socios en las decisiones ha sido siempre una condición irrenunciable del trabajo de Conavicoop y para llevarlo a cabo se implementaron mecanismos desde el comienzo. Fe de ello da el método de asambleas periódicas que con el tiempo ha ido perfeccionándose, pero que tuvo su origen en esta época inicial. Como ya hemos dicho, es en estas reuniones donde se informa sobre

el funcionamiento de la cooperativa, y en especial detalladamente sobre las decisiones técnicas, el desarrollo de los proyectos, la edificación de las obras, y el financiamiento de interés específico de cada programa habitacional, de la adquisición de los terrenos para su desarrollo.

Así mismo se eligen los representantes a la junta general de socios, instancia de la máxima autoridad de la cooperativa, en la que se elige a los consejeros (equivalentes a los directores de una sociedad anónima u otra entidad), se da cuenta y se somete a la aprobación la memoria de las actividades del año y el balance de la cooperativa, se somete a aprobación los presupuestos de administración y la remuneración de los miembros del consejo de administración, se eligen los auditores externos, se informa acerca de los planes de expansión y contratos de obras, y se difunden los conceptos del cooperativismo, la ayuda mutua y el ahorro. La estructura de la cooperativa de los años 1998, 2005 y la del 2016 se puede ver en los organigramas de Conavicoop. (Anexo 1)

Hasta hoy todos los folletos institucionales incorporan un párrafo como el que por ejemplo contiene el folleto de distribución masiva, que se ha tomado al azar, que dice: «La cooperativa es dirigida, administrada y controlada por sus propios socios, quienes se agrupan en asambleas de programas, en las cuales su participación es personal y directa. Cada asamblea de programa está dirigida por un consejo local de tres miembros, elegidos por la asamblea» (Conavicoop, 1999).

Una demostración de la desconfianza gubernamental con que se les trató a las organizaciones cooperativas, es el hecho de que en la época comprendida hasta el año 1990 estas reuniones debían ser informadas con anticipación al intendente de la región para que estuviera siempre presente un funcionario de carabineros designado por la misma Intendencia. Los directivos de Conavicoop recuerdan, cómo durante estas reuniones no solo lograron demostrar la proyección social de su trabajo, sino además que llegaron a incorporar en el consejo de administración de la cooperativa a un coronel de la Fuerza Aérea de Chile (Carlos Echeverría Bermont), condición exigida

por la oficina a cargo del personal de esa rama de las FF. AA. en ese entonces para que a un núcleo importante de miembros de esa repartición se les permitiera ingresar como socios en diversos programas habitacionales, obteniendo su vivienda a través de la cooperativa.

En esta etapa inicial, como se ha dicho, los primeros proyectos de la cooperativa fueron en las regiones Metropolitana y de Valparaíso; se comenzó utilizando el sistema de asignación de uso y goce, con sus consiguientes virtudes y dificultades, como ya se ha mencionado. De esta época destaco dos proyectos relevantes: Villa Betania, en la comuna de Padre Hurtado, y Calera de Tango, en la comuna del mismo nombre, que en conjunto suman 327 viviendas, ambos sectores rurales aledaños al Gran Santiago de la época, que hoy están integrados a la conurbación, y dos proyectos igualmente significativos de la comuna de Villa Alemana de la Región de Valparaíso: País de Gales y Troncos Viejos, que suman 550 viviendas más.

Los de la Región Metropolitana fueron desarrollados para un segmento de población muy pobre, conformado por trabajadores y campesinos que habían quedado fuera de la Reforma Agraria, o que habían tenido que vender por motivos de pobreza, financieros o económicos sus parcelas adquiridas por efecto de la Reforma Agraria. Asesorados por un arquitecto y un empresario agrícola de la zona que, con su actividad altruista, habían constituido sendas cooperativas cerradas y adquirido terrenos rurales para cada uno de los grupos, aledaños a cada uno de los pueblos. Los de Villa Alemana, que correspondían básicamente a personal de la Armada de Chile, habían adquirido terrenos rurales de alta complejidad morfológica y técnica, y no tenían asistencia técnica ni capacidad para continuar en la labor necesaria para proyectar, contratar y financiar el terraceo, la construcción y la urbanización.

Los loteos o subdivisiones prediales que se proyectaron estaban constituidos por viviendas que eran muy diferentes en su diseño y superficie a las que actualmente se edifican para segmentos socioeconómicos similares; eran casas unifamiliares aisladas que contaban con lotes de terreno para cada casa de aproximadamente 400 m² en

Santiago, y con viviendas pareadas uno y un gran condominio de viviendas continuas el otro, en el caso de Villa Alemana.

Estos, al igual que muchos de los primeros programas, habían sido iniciados, como se dijo, por cooperativas cerradas que se fusionaron en Conavicoop ante la absoluta imposibilidad de lograr resolver sus problemas técnicos, administrativos, legales, financiar la producción de las viviendas y el financiamiento de largo plazo para los socios. En octubre de 1975 se trabajó en la fusión de doce cooperativas cerradas, de ellas las cuatro mencionadas atendieron a 877 socios, las que al igual que las ocho restantes se diseñaron, financiaron, construyeron y entregaron a los socios hace ya cerca de cuatro décadas.

Era una relación mutuamente beneficiosa, enmarcada en el principio de colaboración entre cooperativas, las primeras tenían su vinculación social, cooperados motivados y habían adquirido los terrenos, pero carecían de los recursos necesarios para financiar las obras de urbanización y edificación de las viviendas, y de la capacidad profesional para desarrollar y continuar los programas por sí solas en el proceso de ejecución de los proyectos de arquitectura, urbanización, tramitaciones de aprobación, financiación, contratación y ejecución de obras y en la administración y entrega de las viviendas a sus socios.

Por su parte, Conavicoop podía ofrecer la capacidad administrativa, social, jurídica y técnica y el acceso a los recursos financieros para urbanizar, edificar, y de largo plazo, pero no tenía acceso al capital necesario para adquirir las superficies de terreno adquiridos por los grupos mencionados, ya que su capital se destinaba a adquirir los suelos destinados a los otros programas de los socios que participaban en ellos, para lo que capitalizaban. Como se demostró, el resultado de estas fusiones fue muy positivo para todas las partes, para cada uno de los socios en particular y para la cooperativa en general. En abril de 1976 se fusionaron en Conavicoop las cuatro primeras cooperativas cerradas.

La fusión de las cooperativas cerradas de vivienda: Villa Sermena, Villa Betania, Calera de Tango y Villa Nápoles, fue acordada por el consejo de administración

aceptando íntegramente el Activo, el Pasivo y el Registro Social de esas cooperativas, cuyos socios, por el hecho de la fusión, adquirirán la calidad de socios de Conavicoop Ltda. () Pudiendo convenir con cada una de las cooperativas mencionadas los valores que se asignarán a los inmuebles y demás bienes de sus respectivos activos, en el caso de que ellos no coincidieren con los asentados en los libros. () otorgar amplísimas facultades a los mandatarios para que ejecuten y celebren todo tipo de actos y contratos, que tengan por finalidad última o inmediata la incorporación de las cooperativas () y el traspaso total a esta de sus activos, pasivos y registros sociales (Conavicoop B, 1975; 47).

La fusión de las cooperativas en esta temprana edad de Conavicoop es una muestra de uno de los principios básicos de estas asociaciones, el de colaboración entre las cooperativas. Principio que ha permitido el crecimiento de las cooperativas en todo el mundo, incluso en nuestros días, como es el caso de las cooperativas de ahorro o bancos cooperativos alemanes.

En 1978 el gobierno de Chile creó el nuevo sistema de subsidio habitacional, reemplazando los sistemas tradicionales de subsidio a la oferta o a la tasa de interés, el programa estaba enfocado a subsidiar la demanda, es decir, el Estado entregaba un certificado (*voucher*) por la cantidad de dinero establecida expresada en moneda constante (UF) directamente al aspirante a la vivienda, y este era quien se encargaba de destinarla a pagar la parte del precio de compraventa de la vivienda que estimara conveniente cumpliendo las restricciones que tenía el propio sistema.

Teóricamente en esta modalidad, el aspirante tendría la posibilidad de seleccionar personalmente la opción que prefiriera entre toda la oferta disponible, siempre que cumpliera con las condiciones que la hacían elegible. Con estos recursos del Estado, más otra cantidad que el aspirante debería tener ahorrada y un crédito hipotecario que

también debería gestionar de manera individual, se completaría el precio de la vivienda. Nacería así una múltiple relación -entre el destinatario final de la vivienda, el Estado, las empresas constructoras inmobiliarias o cooperativas y la banca- que hasta hoy sigue dando muy buenos resultados para el acceso a la vivienda propia de los sectores de ingresos medios y bajos y en términos de reducción del déficit habitacional del país. Sobre todo para los sectores medios emergentes, esto es, sectores pobres con capacidad mínima de ahorro.

En general, el diseño y reglamento de la nueva política habitacional tuvo un impacto muy positivo para el desarrollo de las cooperativas de vivienda que en pocos años se transformaron en cooperativas abiertas de vivienda. Se lograron clarificar y estabilizar los recursos que el Estado estaba poniendo a disposición de la vivienda social, regularizando el acceso a esos recursos y transparentando su adjudicación. No hay duda que eso permitió un desarrollo en el largo plazo de Conavicoop que en esa época podía contar con que sus socios accedieran a una fuente estable de recursos, si se cumplían determinadas condiciones. Bajo este nuevo modelo, en pocos años se crearon las cinco cooperativas abiertas de viviendas más importantes, Habitacoop, Conavicoop, Provicoop, Cardenal Silva Henríquez, Vimacaucoop y ocho más en diversas regiones, las que llegaron a asumir la mayor parte de la actividad habitacional subsidiada.

Hoy sabemos que este sistema de subsidios ha tenido la virtud importantísima de haberse mantenido durante más de cuarenta años, estabilidad que se agradece, sobre todo, porque ha generado confianza en el sistema y en que permanecerá como instrumento financiero. Esa confianza es la principal razón para que se haya logrado incorporar a la vivienda social una cantidad tan importante de recursos financieros procedentes del sector privado y se haya logrado consolidar una relación público-privado que no tenía similar en otros sectores económicos del país ni en otros países de la región.

Dedicaremos un espacio a analizar con detenimiento el impacto de las distintas políticas habitacionales y cómo ello ha influido en la forma en que Conavicoop entiende su lugar en la sociedad chilena, por ahora nos limitaremos a describir algunas consideraciones

generales sobre el cambio inmediato que a partir de 1978 se produjo en el concepto con que se trabajaba.

No hay duda de que el ciudadano necesitado de vivienda ha resultado ser el más beneficiado con este aumento en la actividad inmobiliaria con objetivo social, y de esta transparencia y optimización en el manejo de los recursos puestos a su disposición. Al final se han multiplicado sus opciones y se le ha facilitado el acceso a la vivienda propia. Pero lo que aún resulta más atrayente es que con la modalidad del subsidio a la demanda es él quien decide el destino final de la ayuda que se le brinda.

El beneficiario escoge cuál es la oferta que más le conviene y adapta la ayuda que recibe a sus necesidades y aspiraciones. Sin embargo, se necesitó varios años para que, por un lado, la gente a la que estaba destinado este instrumento de política pública entendiera algo del sistema y, por otro, para que se creara una industria inmobiliaria y de la construcción con capacidad de oferta, como para que la banca el sector financiero e inversionista generara los instrumentos financieros y se desarrollara el mercado de inversionistas institucionales y privados adecuado.

Los innegables beneficios de esta modalidad de subsidio no deben hacernos perder de vista otras connotaciones menos deseables. Con la individualización del subsidio se refrendó definitivamente la lógica de la economía de mercado más extrema en la política de vivienda social, en que la responsabilidad social empresarial y la solidaridad no tiene cabida en la actividad económica (Friedmann, 1970) y las cooperativas no tuvieron otra opción que adaptarse a ella. Felizmente idearon la forma de incorporar esta alternativa financiera, indispensable al desarrollo de los proyectos, que incentivara el ahorro y la cooperación de los socios en programas que aprovecharan su participación colectiva, para que incorporando las economías de escala que proporciona la ejecución de grandes conjuntos habitacionales, se beneficiaran los socios individual y colectivamente, no solo comercial sino además solidariamente.

En 1978 ya estaba bien definido el rumbo de la política económica de la junta militar, y si bien la medida que ahora nos ocupa

tiene un carácter marcadamente social, también es fácil darse cuenta de que el sentido general de su implementación sigue la pauta de una ideología de marcado carácter liberal. Es positivo que los compradores pudieran manejar personalmente los recursos, pero al mismo tiempo potenciar la gestión individual preferentemente a la acción colectiva dejaba a las personas en una situación tanto más desventajosa cuanto más aisladas estuvieran unas de otras.

En su sesión de julio de 1978 el consejo de administración de la cooperativa tuvo a la vista la presentación de un profundo estudio preparado por funcionarios bajo la conducción del gerente sobre los cambios de la nueva política habitacional, las posturas oficiales de los organismos de financiamiento habitacional como el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, el Sinap, los bancos comerciales, los organismos internacionales como Uniapravi, el Banco Interamericano de Desarrollo, el AID de EE. UU., las demás cooperativas abiertas de vivienda y la Confederación de Cooperativas, llegando a concluir que no era alternativa que por parte del gobierno se considerara la posibilidad de la participación organizada de la gente a través de cooperativas para acceder a este nuevo sistema de financiamiento.

«Concluyendo que El sector público traspasa al sector privado la responsabilidad de la construcción habitacional, desarrollando un mercado financiero que permita el crecimiento y auto-financiamiento de las actividades del sector. Transitoriamente, tal vez hasta 1980, el sistema contempla un subsidio en el interés aplicado por el sistema bancario y de AAP en créditos para adquisición de viviendas terminadas.

El estado mantiene exclusivamente participación en programas de vivienda social que atienden a familias de extrema pobreza (con ingresos de menos de US\$ 115 mensuales) y comités habitacionales comunales (Conavicoop B; 135).

Era el análisis central de esa sesión del consejo de administración, que concluyó que la comisión asesora del gobierno abocada al problema cooperativo «no ha obtenido resultado alguno respecto del sector vivienda» (Conavicoop B; 136).

Se flexibilizó la estructura de trabajo y financiera tanto para producir las viviendas, como para que los socios financiaran su

adquisición preparando a los socios para que pudieran adquirir sus subsidios, asegurando la base financiera para el financiamiento de sus viviendas, entre otras cosas. Es así como lo demuestran los resultados que tuvieron y siguen teniendo en la obtención de los subsidios habitacionales del Estado.

Cifras que se muestran más adelante demostrando que por su convencimiento ético la misión y el objetivo de la cooperativa están por sobre las estrategias que circunstancialmente definen sus directivos y ejecutivos, que tienen el convencimiento y disposición de revisarlas a la luz de la argumentación racional en pro de preservar el interés y beneficio de sus socios, sin renunciar a los principios que se consideren universales.

En relación al resto de los actores que tomaban parte en la operación (bancos, estado, constructoras, etc.), el individuo en solitario, el que recibía el subsidio, poco o nada podía hacer a la hora de solicitar el financiamiento y realizar las gestiones administrativas, o negociar su contrato al materializar la compra-venta de la vivienda. Ello se debía a un hecho innegable, la natural asimetría de la información entre él y el resto de cada uno de los agentes concurrentes en un negocio de esta naturaleza.

En estas circunstancias, el trabajo de la cooperativa debió reiniciarse sobre otras bases debido a que ya no le sería posible acercarse a grupos sino que tendría que tratar con personas aisladas, asociándola con sus pares en la cooperativa. En adelante tuvo que sumar a sus socios uno por uno y guiarlos posteriormente hacia una actividad de carácter más colectivo que impulsara la consecución de las metas de ahorro y el espíritu solidario que la cooperativa estaba interesada en difundir, ya que sin una acción de esa naturaleza era muy difícil que los beneficiarios del subsidio habitacional del Estado pudieran recibir los beneficios del negocio, o al menos parte de ellos, provocando que efectivamente el adquirir una vivienda les significara integración social y urbana.

La cooperativa no solo pasó a proveer de viviendas a sus socios, sino por sobre todo a representar sus intereses generando simetría entre cada uno de ellos y el resto de los agentes intervinientes en el negocio.

Tampoco se debe olvidar que con el nuevo modelo, se estipuló otra condición con un impacto mucho más directo en la proyección inmediata de Conavicoop. Como ya hemos dicho, para poder optar al subsidio habitacional era necesario que la vivienda llegara inicialmente al usuario inscribiendo el dominio a su nombre, es decir, eliminó toda posibilidad de seguir utilizando el sistema de uso y goce que ya hemos descrito y que hasta el momento era mayormente utilizado entre las cooperativas de vivienda, abiertas y cerradas.

Las cooperativas de vivienda de Chile deben ser una excepción en la forma en que las cooperativas de vivienda en el mundo abordan el tema de la propiedad de las viviendas, ya que en la norma habitual esta permanece en la cooperativa, cediendo al socio los derechos de uso y goce, como por ejemplo lo establece en el contexto latinoamericano la legislación uruguaya de cooperativas, y en el mundial en todos los países industrializados de Europa y América del Norte.

En un primer momento se había pensado que la cooperativa adoptara totalmente este modelo y que su actividad no estuviera dirigida solamente a construir viviendas, sino también a administrarlas después de entregarlas, colaborando con la organización de las comunidades de los nuevos barrios que se forman. Este esquema había sido una exigencia del convenio de garantía con el AID y había sido importado de la estructura de las cooperativas de vivienda alemanas, que añadían a la construcción de la vivienda la responsabilidad de su mantención y del desarrollo de los conjuntos habitacionales.

Como se ha dicho, en Chile este sistema de propiedad cooperativa de las viviendas, en que la disposición o nuda propiedad se mantenía a nombre de la cooperativa y los derechos de uso y goce se transferían al socio, resultó extraño, y nunca fue del todo compatible con los nuevos esquemas propuestos como política pública habitacional. Las personas querían ser propietarios de las viviendas con pleno derecho sobre ella y no bajo una fórmula, si se quiere, de propiedad parcial, esto es sin disponer del dominio, sin considerar lo que era hasta ese momento la práctica cultural de las cooperativas.

No era fácil convencer a la autoridad del Minvu sobre la conveniencia de centralizar la administración de los conjuntos. De acuerdo

a su perspectiva pocos estaban dispuestos a que su casa fuera administrada desde una cooperativa, de la que si bien eran propietarios, rompía con la voluntad de tomar algunas decisiones absolutamente individuales, en materias tales como transformar fachadas, ampliar las viviendas con edificaciones adicionales y según planos particulares o sin ellos, y lo que es más importante, transferir la propiedad. Además, al pago del crédito hipotecario era necesario añadir el pago de una cuota mensual para que la cooperativa cubriera los costos de mantención, reparación y renovación de las viviendas, como se ha señalado en detalle.

El proyecto era compartir la propiedad de las viviendas entre la cooperativa y los socios. Estos tenían el derecho al uso y goce de la vivienda asignada permanentemente por un plazo indefinido, o de por vida si se quiere, mientras cumpliera con sus obligaciones, gozando de todos los servicios que la cooperativa le prestaba y que se han descrito más arriba, pero, el dominio se mantenía en la cooperativa, siendo los socios dueños del capital aportado o ahorrado. De esta forma parte del patrimonio de la cooperativa se expresaba en el valor de las viviendas de su propiedad, que se acrecentaba al aumentar el número de viviendas que construía y administraba para sus socios

Como ya se ha explicado, el sistema de uso y goce tuvo que ser reformulado. En el caso particular de Conavicoop, como se señaló, sería injusto afirmar que el sistema de uso y goce desapareció únicamente debido a las exigencias de la nueva política habitacional. La dirección de la cooperativa ya se había percatado de la inviabilidad de aquel sistema con que estaba trabajando, tanto por las circunstancias socio — económicas de algunos de sus socios como por la oposición de muchos de los socios sujetos a este régimen, o por el nulo apoyo del Estado y la falta absoluta de difusión, estaba decidida a eliminarlo antes de que se lo exigiera la nueva reglamentación del financiamiento público para la vivienda.

Era una inviabilidad social, aunque financiera, económica y legalmente tuvo un óptimo desempeño, ello no obsta para afirmar que fue el nuevo reglamento de subsidios lo que lo sentenció

definitivamente, ya que la aplicación del certificado que acreditaba el subsidio habitacional se hacía efectivo, esto es, se pagaba contra la inscripción de dominio a nombre del beneficiario.

El primer programa habitacional que se acordó adjudicar en propiedad a los socios asignatarios fue Alto Jahuel, integrado por 174 casas en la localidad rural de Alto Jahuel de la comuna de Buin en la Región Metropolitana, y tal como dice el acuerdo del consejo de administración que consta en el acta del 3 de abril 1980 se tuvo presente que al iniciar la edificación se había estipulado constituir una Cooperativa de Servicios Habitacionales cerrada, para que los propios socios se ocuparan de su administración, cuya constitución no fue autorizada por el Ministerio de Economía.

Las razones que motivaron tal estipulación son la ubicación del Programa, alejada de la oficina central, y el deseo de los socios de administrar por sí mismos los inmuebles a menores costos. () habiéndose expresado por los socios la posibilidad de adjudicar a cada interesado la vivienda que le ha sido asignada. () En virtud de las atribuciones que le confiere el artículo 41 del estatuto Social, el Consejo de Administración, por unanimidad, acordó adjudicar en dominio, ceder y transferir los lotes de terreno y viviendas económicas construidas sobre ellos, etc. (Conavicoop, 1972-2016; 200)

Así, con prudencia y ordenadamente fue decidiéndose la adjudicación de cada uno de los programas asignados en uso y goce a los socios que los habitaban, acordándose lo mismo para las 217 viviendas y los bienes comunes del programa habitacional Villa Berania de la comuna de Peñaflor en la sesión del 4 de junio de 1981. Los dos primeros proyectos adjudicados en propiedad a cada socio eran de condición rural.

En abril y agosto de 1982 se acordó la adjudicación de cuatro viviendas cuyas hipotecas habían sido alzadas por cancelación total de sus deudas hipotecarias a la Asociación Nacional de Ahorro y Préstamo; tres viviendas más en octubre de 1984, cuyas deudas hipotecarias fueron canceladas haciendo efectivo el seguro de desgravamen por el fallecimiento de igual número de socios, todos del

programa habitacional La Tercera. Lo que demostraba la temporalidad que se le daba a los contratos según lo establecido, generando una nueva causa de confianza de los socios.

En diciembre de 1984 se acordó la adjudicación de las 110 viviendas del programa Calera de Tango, según se lee en el acta de la sesión del consejo de administración del 19 de diciembre de 1984, y así continuó el proceso de común acuerdo con los socios involucrados. Cabe destacar el respeto que ya en esa época se tuvo a la protección de los derechos de las mujeres. Un importante porcentaje de los socios de la cooperativa eran mujeres, en reiterados casos los maridos de estas reclamaron que la propiedad se les debía transferir a ellos, frente a quienes se aplicó invariablemente el derecho IG que detentaban las mujeres.

Uno de los efectos no buscados de la eliminación de los contratos de uso y goce, fue el aumento de la morosidad de los deudores de las viviendas subsidiadas por el Estado. La morosidad de los programas de Conavicoop bajo este régimen se mantuvo siempre en rangos marginales, solo hubo que ejecutar por morosidad excepcionalmente a los socios que tenían sus casas bajo este régimen. Cifras muy por debajo de lo que ha sido habitual en el sistema de créditos hipotecarios bancarios de este mismo segmento socio económico.

Con la aplicación anticipada de término al contrato por razones de no pago, en forma recalcitrante y reiterada, el socio no perdió ni sus ahorros ni el capital amortizado de la deuda hipotecaria correspondiente a la casa asignada, el reemplazante pagaba el capital correspondiente al patrimonio ya pagado por el socio que debía abandonar su vivienda, lo que facilitaba la entrega de la vivienda.

No se puede entender lo dicho en blanco y negro. Tal como se verá más extensamente, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo de la época entendió que las cooperativas abiertas de vivienda eran esenciales para masificar el sistema de subsidio habitacional, y aún más, que eran indispensables para poner en práctica cualquier política pública de vivienda y urbanismo destinada a apoyar la solución habitacional de los segmentos socioeconómicos emergentes. Esta intención el Ministro de Vivienda y Urbanismo de la época la hizo

presente verbalmente directamente a las cooperativas y corrigiendo las disposiciones que eran necesarias, pero, nunca lo hizo ver públicamente y muchos menos por escrito, aunque el primer Reglamento de Subsidio contenido en DS de 1978 tiene un capítulo dedicado a la participación de las cooperativas de vivienda.

SEGUNDA PARTE: CONAVICOOP Y SUS ASOCIADOS, EL ESFUERZO POR GANARSE LA CONFIANZA

La confianza de los socios es fundamental para una cooperativa. Para todos aquellos que están o han estado alguna vez relacionados con el cooperativismo, esta frase constituye una máxima tan evidente como incuestionable. En el esquema clásico la cooperativa no solo existía «para» los socios, sino que la misma cooperativa había sido creada «por» los socios al tratar de darle solución a determinados problemas que el grupo identificaba como un objetivo común. Hoy la situación de las cooperativas ha cambiado, sobre todo aquellas que se han consolidado creciendo en el número de socios y en su actividad, y una de las consecuencias de estos cambios es el predominio de una estructura que, como en el caso de Conavicoop y otras cooperativas abiertas de viviendas, contiene elementos secundarios o de operación o administración que son comunes en la actividad empresarial a diversas formas societarias incluso en el esquema de otras asociaciones o sociedades que no comparten el mismo carácter asociativo mutualista.

Sin embargo, la confianza de los socios sigue siendo un elemento fundamental. De la relación que la administración logre establecer con cada uno de sus socios depende en gran medida el éxito o el

fracaso de su gestión. Dicha confianza se basa en la congruencia entre lo que la administración de la cooperativa dice que hace y cómo y qué hace realmente. La habitualidad de sus decisiones y actuaciones en un código moral explícito o tácito fundado en una ética definida, conocida y compartida por sus socios destinatarios de su acción es la base sólida de la confianza necesaria para su acción en el corto y en el largo plazo. Si sus decisiones y actuaciones no son congruentes con su ética, no hay resultado económico ni logro material que le asegure la confianza de los socios.

INFORMACIÓN VERAZ Y TRANSPARENCIA

Retomemos momentáneamente el tema del lugar de la cooperativa en el mercado general de la vivienda. Ya hemos comentado cómo este tipo de empresas debe desarrollar su actividad presentando con convencimiento los beneficios y ventajas que el acto de asociarse le reporta a cada socio, sobre todo en lo concerniente a su relación con los demás agentes comerciales que actúan en el mismo campo, a los que también podría recurrir para recibir el servicio o adquirir un bien similar, en una economía de mercado completamente abierta, sin ninguna protección especial.

En tales circunstancias una de las ventajas con las que pueden contar las cooperativas, es su capacidad para despertar una mayor confianza en el consumidor. Demostrando el carácter o ética de ayuda mutua de sus objetivos, su finalidad de utilidad pública o no lucro y la carga simbólica que acumula el concepto del cooperativismo, las cooperativas tienen una oportunidad real de crear una imagen más cercana al consumidor y aumentar la preferencia por sus servicios al agregar a su calidad de consumidor la de asociado.

Todas las empresas dedican sus mejores esfuerzos a mantener y ampliar la confianza que sus clientes han depositado en ellas, y frases como «el cliente siempre tiene la razón» constituyen desde hace mucho tiempo sentencias que nadie necesita ni siquiera traer a colación por ser conocidas de todos. Sin embargo, las cooperativas son las únicas empresas con una estructura que permite invitar al

consumidor a recibir el servicio o adquirir el bien bajo su condición de consumidor y copropietario de la empresa que le presta el servicio o adjudica el bien.

PRINCIPIO COOPERATIVO DE IDENTIDAD

En nuestro caso, haciéndolo como socio consumidor de los servicios y adquirente de la vivienda, y socio de la empresa que le da los servicios y adjudica la vivienda, como lo dice Román: «d) La doble condición de socio y de usuario. El principio mutualístico va unido a la identidad de la condición de socio y de usuario de los servicios u objeto de la cooperativa, toda vez que, conforme al artículo primero de la ley, su objeto es mejorar las condiciones de vida de sus socios» (Román, 2013; 171).

Este es el principio de identidad, concepto cooperativo que se aplica a todas las formas de cooperativa en todo el mundo, que «es común a todas las cooperativas que el socio es a la vez propietario y cliente de su cooperativa. El así llamado principio de identidad diferencia una cooperativa de cualquier otra forma de cooperación de un trabajo conjunto» (*Newsletter Genossenschaften*, 2016) No es un concepto que ha pasado, es un principio de la asociatividad que las cooperativas en todo el mundo utilizamos en la práctica. Cabe recordar que uno de cada cuatro alemanes son socios de alguna cooperativa en alguna de sus formas o actividades, las que abarcan no solo las tradicionales, sino algunas tan nuevas como la producción de energía solar o aeólica, o la especialidad de la producción de alimentos orgánicos. De acuerdo a la ley, tres personas pueden formar una cooperativa en Alemania para abordar cualquier actividad lícita.

De esta manera, se abre la posibilidad de aprovechar una característica que en muchas ocasiones solo se ha considerado como un obstáculo para la eficiencia de la gestión empresarial. Pero, para eso, lo primero es demostrar que esta condición que se está ofreciendo constituye algo más que una simple formalidad. La cooperativa debe esforzarse al máximo por hacerle sentir y demostrar al socio que con su acción efectivamente él es el integrante central en ella.

Tanto el consejo de administración como la gerencia de Conavicoop han prestado siempre el máximo de atención a las expectativas con que el socio ingresa a la cooperativa. Esa es la base sobre la que ha trabajado para imbricar a la cooperativa con él. Al socio hay que conocerlo, sostienen, no tanto para saber qué producto ofrecerle, sino para hacer de la cooperativa una institución que efectivamente le pertenezca tanto patrimonialmente como porque las decisiones que toma responden en integridad a sus intereses y necesidades. Revisemos cuáles son las características generales de este socio que conforma la cooperativa, qué espera obtener de la cooperativa y qué obtiene finalmente.

PARTICIPACIÓN PERMANENTE

Que los socios ingresan a la cooperativa no solo con el fin de adquirir una vivienda, sino también por cómo la obtiene se ha demostrado suficientemente en estos 40 años con la participación de los socios en las reuniones y asambleas, y los temas por los que se interesan en conocer. No es una mera pieza publicitaria, el socio como persona es el objetivo central de todas las decisiones y actuaciones de la cooperativa. La persona como tal es el principio radical de su ética, concepto que se transmite a todos los colaboradores de la cooperativa, por ser el origen de todos sus demás valores éticos y sus características.

Tanto las reuniones o asambleas de los socios de cada programa habitacional como las generales de la cooperativa han tenido una evolución tanto en la cantidad de reuniones, la periodicidad con que se celebran, en la temática que se somete a la consideración y discusión de los socios, como en el número de participantes.

Un pilar fundamental y diferenciador de Conavicoop, que se orienta a mantener una fluida relación con los socios, son los talleres y otras actividades que cuentan con la participación de los futuros propietarios. Estas actividades permiten informar a los socios de diversos aspectos relacionados con su futura vivienda, como crédito hipotecario, visitas a

obras, redes comunitarias y cuidado y mantenimiento de la casa (Conavicoop, 2017; 23).

En el año 2016 estas actividades contaron con la participación de 5.236 personas y son muy relevantes para que cada socio conozca el desarrollo de su proyecto habitacional y todos los elementos relacionados con la adquisición de su vivienda. (Conavicoop, 2017; 25) Así se da cuenta en la memoria del año 2016 de la cooperativa.

ACTIVIDAD DEL TALLER	DESCRIPCIÓN U OBJETIVO
Taller de nuevos socios	Bienvenida a la cooperativa. Explicación de nuestros principios e información corporativa.
Taller de crédito hipotecario	Explicación en detalle de requisitos, seguros involucrados y convenios asociados al crédito hipotecario.
Taller de derechos y deberes	Explicación detallada de ámbitos legales respecto de hacerse propietario. Derechos y deberes asociados a este hito.
Taller conoce tu proyecto	Explicación técnica respecto de las principales características de la vivienda y del Programa Habitacional.
Taller de postventa, uso y cuidado de la vivienda	Explicación detallada de lo que implica el servicio de postventa, qué cubre, prescripciones y procedimiento de esta. Además recomendaciones del correcto uso y mantenimiento de la vivienda.
Taller una comunidad organizada	Explicar los beneficios de la organización de sus vecinos, potencialidades, y estrategias para la seguridad y mantenimiento del futuro barrio.
Visitas a obra y casa piloto	Recorrido de los socios a la obra, explicada y guiada por profesional técnico a cargo. Explicación de principales partidas y elementos de la vivienda y del Programa Habitacional como sala multiuso, plazas, juegos infantiles, etc.
Asamblea de asignación	Elección de lote por cada socio, según prioridad bajo criterios de puntaje como la antigüedad, capital ahorrado y participación en actividades de la Cooperativa.
Asamblea de adjudicación	Firma de la escritura de Compraventa, además de la explicación de sus principales componentes.

El componente social de las viviendas es central en la actividad de la cooperativa, porque con él se pretende asegurar el comportamiento de las personas que conforman el barrio o comunidad que habita las viviendas. La experiencia demuestra que los procesos de integración

social de los vecinos, y la capacitación previa para afrontar la vida de las nuevas comunidades es un elemento esencial para el desarrollo y mantención física de los bienes y mobiliarios urbanos y de las mismas viviendas, su falta contribuye a la obsolescencia prematura de las viviendas sociales que se construyen.

«Social» no es para Conavicoop un adjetivo que caracteriza al sustantivo «vivienda», vivienda social es considerado como un solo concepto que no es susceptible de separar, sus componentes son en lo radical tanto materiales como intangibles, esta vivienda es vivienda social sí y solo si se considera su materialidad y las personas destinatarias. Lo que es ampliamente visible en los proyectos habitacionales de políticas públicas que han tenido una temprana obsolescencia que otorgaron viviendas a personas de bajos ingresos en los que se aisló la edificación de los destinatarios sin consideración de las características de la comunidad, muy bien graficado con la usual frase de esas personas: «me salió casa en».

¿QUIÉNES SE HACEN SOCIOS DE LA COOPERATIVA?

Conavicoop se ha caracterizado, a lo largo de sus cuarenta años de actividad, por prestar sus servicios a un segmento poblacional que oscila entre el segundo y tercer quintil de ingresos económicos, que hoy puede identificarse como sector socio económico emergente y medio. Sin embargo, cuando su capacidad patrimonial, la experiencia, el patrimonio, los recursos profesionales y económicos y su prestigio lo permitió, esto es desde la segunda mitad de la década de los años noventa, también ha prestado servicios permanentes, en forma directa o por medio de la Fundación Santiago, convivienda y ahora Vivecoop, para que un número importante de grupos urbanos y rurales de familias del primer quintil de ingresos, el más vulnerable de la población, solucione su problema habitacional.

Lo que ha sucedido del mismo modo en los años 80 en la más fuerte contracción económica del país, en que las remuneraciones disminuyeron más del 30%, la cesantía laboral se elevó a porcentajes

de dos dígitos, disminuyendo las posibilidades de adquisición de sus socios.

Gracias a nuevas políticas públicas del Minvu, más del 25% de las viviendas que construye Conavicoop están destinadas a las familias más vulnerables, las que se incorporan en casi todos los programas habitacionales que está construyendo durante los cinco últimos años.

Del mismo modo cerca del 50% de las primeras viviendas construidas fueron para personas del sector rural del primer quintil de ingresos de la población, y la casi totalidad de las viviendas construidas durante la segunda mitad de los años 80.

La Fundación Santiago construyó 8.753 viviendas en conjuntos habitacionales o dispersas en sitios rurales en pequeñas localidades de comunas rurales, y modernizó, amplió o reparó con el programa de protección al patrimonio familiar otras 3.488 viviendas, participando en la mejora de la situación habitacional de 10.320 familias rurales. Convivienda gestionó el financiamiento y abordó todos los aspectos sociales, legales, y administrativos para que familias del primer quintil de ingresos adquirieran 14.000 viviendas usadas entre los años 1996 y 2007. Solo entre los años 2006 y 2010 realizó las operaciones de compraventa de 10.598 viviendas usadas.

La cooperativa al extender su actividad permitió a más de 25.000 familias de muy bajos ingresos tener vivienda propia o mejorar sustantivamente las que tenían, subvencionando esa actividad con recursos propios, pudiendo esas familias usar los subsidios habitacionales del Estado.

Frente a emergencias catastróficas en diversas oportunidades desarrolló programas especiales para atender las necesidades habitacionales emergentes de las personas más vulnerabilizadas, con actuaciones como la realizada después de los terremotos de los años 1985 y 2010, por mencionar algunas.

El usuario tipo de este segmento, por lo general, vive inmerso en una realidad en la que coexisten una gran voluntad por surgir económica, cultural y socialmente en el ámbito de su familia, con su cónyuge e hijos, y las dificultades de un entorno en el que no le

es fácil tomar las mejores decisiones para cumplir con este objetivo. Suele tratarse de personas que ya han logrado establecer un ingreso regular de dinero, a través de la remuneración que obtienen de un empleo de calidad, formal y permanente, ya sea como trabajador independiente o como empleado, le da una estabilidad económica que le permite comenzar a pensar en otras mejoras para su vida.

Sin embargo, es muy común encontrar que carecen de una perspectiva que realmente les ayude a encauzar estos recursos en la dirección óptima. La obtención de una casa adquiere entonces una dimensión absolutamente trascendental en su vida, tanto desde el punto de vista económico como desde el punto de vista de su desarrollo personal, familiar y en la comunidad. La exclusión de estas familias está muy vinculada al lugar en que habita la familia.

Desde el punto de vista económico significa la oportunidad de aprovechar un apoyo que el Estado pone a su disposición en montos y forma variables que oscila hoy entre el equivalente a US\$15.000 y más de US\$45.000. Apoyo que tiene la oportunidad de incrementarse si la vivienda que adquiere se valoriza con el transcurso del tiempo. Lo que le servirá no solo para dar este primer paso, inicio de un proyecto familiar propio o cambio de rumbo a uno ya iniciado, sino además para comenzar a acumular un capital o patrimonio familiar al que luego podrá darle el destino que estime más conveniente.

Desde el punto de vista personal, la casa propia tiene otras connotaciones que dan lugar a un impacto todavía mayor y más apreciable aun. El hecho que una familia de pocos recursos acceda a una vivienda le añade una importante dosis de estabilidad al hogar en aspectos tales como la educación de los hijos, el acceso a la cultura, y al desarrollo humano. Claramente, en el caso de una nueva pareja, hay mucha diferencia entre comenzar un proyecto en una casa propia a vivir de «allegado» (como se le dice en Chile) a otro núcleo familiar. Lo mismo si a ello añadimos que junto con el nuevo hogar está también eligiendo su entorno inmediato, que compartirá con otras familias que se encuentran en una situación similar.

El déficit habitacional en 1970 era de 450.000 viviendas, aunque no es comparable con la materialidad y características de lo que se

consideraba como tal en esa época y la de ahora. La población en 1970 era de no más de 8.000.000 de habitantes y la actual es de algo más de 17.900.000. El déficit habitacional se incrementó alcanzando más de 900.000 viviendas a fines de la década de los ochenta.

Se calcula que en Chile se forman 90.000 nuevas familias por año, por tanto lo ideal sería que se formaran otros tantos hogares. Aun con el aumento del ritmo de construcción de los últimos años, difícilmente se llega a esa cifra, manteniéndose un déficit que se calcula de 510.000 viviendas casi inalterable durante los últimos quince años, a la luz de las estadísticas, a pesar del número de viviendas nuevas que se construyen y viviendas que se someten a renovación, reparación y modernización.

La estimación de los requerimientos habitacionales de interés social revela que el 71,3% corresponde a requerimientos cualitativos, que se concentran mayoritariamente en localidades urbanas (59,5%). Esta situación se agudiza en el caso de las demandas cuantitativas, de las cuales 67,7% se encuentra en las zonas urbanas (CCHC, 2014; 95).

De acuerdo al «Balance de la vivienda social en Chile» del año 2014, el déficit habitacional cuantitativo era de 142.162 viviendas y el cualitativo de 310.979, lo que representa un déficit habitacional de 453.141 viviendas.

En la versión de 2017 del «Balance de vivienda social y entorno urbano» se concluye que en «términos generales el déficit habitacional de interés social —aquel que comprende a las familias pertenecientes entre el primer y el sexto decil de ingresos— ascendió a 507.716 viviendas necesarias» (CCHC, 2017; 6). De estas viviendas deficitarias, 222.277 corresponden a viviendas nuevas y 285.439 a rehabilitación de viviendas existentes (CHC, 2017; 93). Vale decir, los requerimientos de vivienda se mantienen en el mismo número de viviendas.

Es curioso que el déficit habitacional se mantenga en esta cifra que ronda las 500.000 viviendas durante los últimos quince años, si el número de viviendas construidas en el mismo período supera

con creces el déficit preexistente más el crecimiento demográfico de nuevos hogares, aunque se explica por varios factores que no corresponde analizar aquí.

SOLIDARIDAD, LEALTAD Y FIDELIZACIÓN DEL SOCIO

Además, el hecho mismo de la adquisición de una nueva vivienda, con el gran impacto emocional que supone luego de haber realizado un esfuerzo importante para alcanzarlo, tiene toda la potencialidad para funcionar como un catalizador que ayuda a cambiar radicalmente la relación entre el individuo y el conjunto de la sociedad, muchas veces al borde mismo de la marginalidad. En este sentido, la dimensión simbólica de la casa propia despierta también otras connotaciones muy relevantes para la familia, como el «nuevo comienzo», la ampliación de las oportunidades y la seguridad de cada uno de los miembros de la familia para incorporar a su entorno, las que son un fuerte aliciente para superar la vulnerabilización.

En un momento de su historia, a principios de los años ochenta, la cooperativa intentó incursionar en un segmento social diferente a este que hemos descrito. Se lanzó en un proyecto piloto dirigido a familias con una situación económica por encima de aquellas otras con las que regularmente trabajaba. Consistía en viviendas de un estándar superior, ubicación inmejorable (comuna de Vitacura) y de mayor superficie que las habitualmente construidas. Se trató del programa habitacional La Aurora, condominio desarrollado en 5.000 m² de terreno, conformado por treinta y una casas de 124 m² de superficie construida cada una. El proyecto tuvo un gran éxito inicial, sin embargo, posteriormente, y gatillado por los primeros avisos de la fuerte crisis que pronto iba a estallar en el país, algunos de los socios que estaban participando en el proyecto comenzaron a tener dificultades económicas en sus negocios o en sus ingresos mensuales, con las que no habían contado inicialmente. Con el proyecto a mitad de camino, la cooperativa se encontró con que muchos de ellos retiraban su capital.

Debido a la cantidad de recursos involucrados, el proyecto se convirtió en un problema potencial para la cooperativa. Afortunadamente no estalló porque la situación económica general hizo que el sector financiero flexibilizara sus políticas de endeudamiento hipotecario, la cooperativa tomara decisiones acertadas, prudentes y analizadas, llegándose a un acuerdo que al cabo redujo a cero las pérdidas, que en un momento se había temido que llegara a ser de gran envergadura. La dirección de la cooperativa tomó la experiencia como una lección y hasta el día de hoy ha preferido no repetir la prueba. Los socios de la cooperativa no solo deben tener confianza en ella, sino que cada uno debe tener fidelidad y solidaridad con el resto de los socios.

Este proyecto ubicado en un sector residencial de la ciudad habitado por familias integradas fundamentalmente por profesionales y ejecutivos de situación acomodada, consideraba viviendas de 2.920 UF (US\$ 116.000 dólares), precio que si bien a la luz de los actuales valores de las viviendas es bajo, para la época estaba muy por encima de los valores de la media nacional, mientras las restantes 477 viviendas que se construían por la cooperativa ese mismo año (1981) para los otros siete programas, los habituales socios de la cooperativa tenían precios que fluctuaban entre 595 UF y 810 UF, y su superficie era según cada programa entre 47 y 75 m² cada una.

¿Por qué se hace referencia específicamente a este proyecto? Algunos pueden pensar que aquel pequeño fracaso se debió, ante todo, al contexto de la crisis económica del año 82 y que esta experiencia no debe pasar de ser un segmento anecdótico de su historia. Que los factores que propiciaron la forma en que finalmente se desarrolló aquella experiencia tuvieron un carácter absolutamente circunstancial y que, por lo tanto, no hay razón suficiente para continuar evitando este tipo de iniciativas.

Hay otras lecturas más de estos mismos sucesos que interesa destacar. Entre la cooperativa y sus socios, aquellos que conforman el segmento que ella regularmente atiende, hay un tipo de interrelación que sobrepasa los voluntarismos y las estrategias de mercado, existe una unidad que es más profunda, que tiene que ver con la lealtad y

su permanencia y que la cooperativa se construye y existe, sobre la base de esa actitud. Depende de ella.

La experiencia del proyecto La Aurora, en un momento tan temprano como el año 1982, mostró que socios de ese nivel socioeconómico no necesitaban de la cooperativa, que no había compromiso con ella ni con el resto de los socios en la actividad, que su participación se debía a que como negocio les resultaba atrayente por lo conveniente de la *ratio* o relación precio/vivienda.

AHORRO PARA LA VIVIENDA EJE DEL FINANCIAMIENTO DE LA VIVIENDA

El esfuerzo de ahorro metódico y sostenido de los socios que se incorporan a la cooperativa y sus familias ha sido siempre fundamental en la estructura del financiamiento de la vivienda que adquieren. Contrariamente a lo que se asegura hoy por muchos actores inmobiliarios y constructores de la industria de la vivienda subsidiada y las entidades financieras, sí que es parte de la cultura de los chilenos el esfuerzo de ahorrar para la vivienda. Desde el inicio las cooperativas abiertas de vivienda han desarrollado la capacidad de ahorro de sus socios, y se les ha incentivado a hacerlo. Más adelante se señalará cuáles son esos incentivos. En la tabla que se incluye a continuación se puede observar la estructura de financiamiento de las viviendas que construyó en los años 1980 y 1981 (Conavicoop B; 2.36 y 2.60).

Programa	Viviendas		Precio		Financiamiento					
	Año	Nº	UF	US\$	Capital / ahorro		Subsidio MINVU		Crédito hipotecario	
					UF	US\$	UF	US\$	UF	US\$
Rojas Magallanes	1.980	36	651	26.040	121	4.840	200	8.000	330	13.200
San Isidro	1.980	42	784	31.360	114	4.560	170	6.800	500	20.000
Villa Nápoles	1.980	68	531	21.240	81	3.240	200	8.000	250	10.000
Grecia	1.980	20	759	30.360	100	4.000	170	6.800	540	21.600
San Vicente	1.981	25	595	23.800	117	4.680	200	8.000	278	11.120
Los Morros	1.981	112	655	26.200	89	3.560	200	8.000	366	14.640
A. Vespucio	1.981	76	725	29.000	101	4.040	170	6.800	454	18.160
Las Palmas	1.981	47	810	32.400	175	7.000	170	6.800	465	18.600
Campanario	1.981	64	685	27.400	128	5.120	170	6.800	387	15.480
Santa Isabel	1.981	46	785	31.400	135	5.400	170	6.800	480	19.200
País de Gales	1.981	107	790	31.600	100	4.000	170	6.800	520	20.800
La Aurora	1.981	31	2.920	116.000	875	35.000	0	0	2.045	81.800

En esta tabla se observa que la parte del precio que el socio pagó con su capital ahorrado, con recursos financieros propios, fluctuó entre el 13% y el 30%. Capitalizar este ahorro equivalía a más de cuatro de sus ingresos mensuales. Este proceso se planificaba para cuatro años y más, lo que permitía crear el hábito de incorporar el pago de vivienda en su presupuesto mensual, asegurando el cumplimiento de pago del crédito hipotecario de largo plazo. Proceso que se hacía posible de llevar a cabo con el acompañamiento de la cooperativa.

Los socios han seguido capitalizando metódicamente en la cooperativa, la estructura de financiamiento del precio de la adjudicación de las viviendas de los años setenta, ochenta y noventa es sustancialmente diferente a la que tenemos actualmente, como lo vemos en las siguientes tablas que muestran todos los programas habitacionales adjudicados por Conavicoop los años 2000 y 2014. La evolución del porcentaje que se cubre en cada período con cada uno de los tres componentes del precio señala que el ahorro de los socios ha disminuido, el subsidio ha aumentado sustancialmente y el crédito hipotecario o se ha mantenido o ha disminuido.

Este proceso se ha dado considerando que en la situación general en todos los segmentos de la población, en el largo período de tiempo

a que estamos refiriéndonos, se observa que los ingresos promedios de los socios compradores ha aumentado muy significativamente, que la estructura de costos y precios de las viviendas han variado significativamente al alza, que el estándar de las viviendas ha aumentado y sigue aumentando radicalmente, que la pobreza relativa de los segmentos socio económicos objetivo de la cooperativa no es comparable, el nivel de la calidad de vida de la población de Chile ha tenido un sostenido mejoramiento, a lo menos en los últimos 30 años.

Veamos lo sucedido en Conavicoop un año cualquiera: consideremos el año 2000, en que se adjudicaron 1.846 casas en diversos programas habitacionales identificados. Los precios de 1.456 de ellas fluctuaron entre 510 y 550 UF y las restantes 400 tuvieron precios que fluctuaron entre las 560 y las 850 UF. El precio total de las adjudicaciones fue de 1.054.380 UF correspondientes a US\$29.522.000. Los socios ahorraron previamente 210.804 UF, esto es, el 20% del precio; 200.897 UF las pagaron con el subsidio habitacional del Estado equivalente al 19% del precio total y 638.048 UF, esto es el 61%, las pagaron con financiamiento bancario hipotecario de largo plazo. Cabe destacar que el ahorro efectuado significaba entre tres y cinco años de ahorro metódico, que como una de las consecuencias producía un compromiso más estable de pago del crédito hipotecario. El precio se había pagado con un esfuerzo de muchos años, esfuerzo que no se podía perder, pero sobre todo el período de ahorro había creado el hábito de pagar la vivienda.

Programa	Viviendas		Precio promedio		Financiamiento					
	año	N°	UF	US\$	Capital = ahorro		Subsidio MINVU		Crédito hipotecario	
					UF	US\$	UF	US\$	UF	US\$
Villa Conavicoop Labranza I	2.000	138	568	15.904	128	3.584	108	3.024	332	9.296
Juan Francisco Gonzalez II	2.000	295	545	15.260	114	3.192	111	3.108	320	8.960
Roque E. Scarpa I	2.000	86	640	17.920	148	4.144	104	2.912	388	10.864
Camilo Mori III	2.000	97	537	15.030	110	3.080	94	2.632	312	8.736
Manuel Rojas V	2.000	260	557	15.596	117	3.276	108	3.024	322	9.016
Camilo Mori IV	2.000	98	558	15.624	118	3.304	109	3.052	331	9.268
Eduardo Anguita I	2.000	210	548	15.344	108	3.024	106	2.968	334	9.352
Humberto Diaz Casanueva IV	2.000	158	568	15.904	110	3.080	110	3.080	348	9.744
Eduardo Barrios V	2.000	110	556	15.568	98	2.744	110	3.080	348	9.744
Villa Conavicoop Linares III	2.000	108	650	18.200	150	4.200	100	2.800	400	11.200
Villa Conavicoop Talca IV	2.000	174	587	16.436	108	3.024	112	3.136	367	10.276
Villa Conavicoop Curico I	2.000	122	576	16.128	68	1.904	118	3.304	390	10.920
Total		1.856								

*Al 31 de diciembre del año 2000 se ha considerado el valor de la UF = \$15.769; y el valor del US\$ = \$572.

El subsidio habitacional resultaba para las personas de este segmento de ingresos como premio del Estado a su ahorro, siendo el premio menor que el ahorro realizado, la obtención de este beneficio dependía en forma relevante de la disciplina y periodicidad observada y del monto ahorrado, incentivando a las personas a hacerlo con esas tres características.

Esta composición del pago del precio de las viviendas ha cambiado reduciéndose significativamente la importancia del ahorro de los beneficiarios del subsidio habitacional. Ha aumentado fundamentalmente los recursos que el presupuesto de la nación destina a pagar subsidios habitacionales para contribuir a pagar total o parcialmente

el precio de las viviendas, aumentando muy significativamente el número de subsidios que se asignan y pagan anualmente como el monto unitario de los mismos.

Indudablemente que eso ha sido una contribución muy valiosa para superar la pobreza habitacional de cientos de miles de familias, disminuyendo también la responsabilidad de pago de las familias beneficiadas, ya que ha significado para cada uno de ellos un menor endeudamiento absoluto y relativo.

El ingreso promedio per cápita es el año 2016 del equivalente a US\$ 23.000, mientras el registrado el año 1999 era de algo más de US\$ 5.000. De lo que resulta que las familias adquieren hoy viviendas de mayor valor con menor ahorro personal y mayor subsidio del Estado que hace dieciséis o diecisiete años.

El año 2014 Conavicoop adjudicó 1.152 viviendas distribuidas en 12 programas, y se terminó la edificación de otros 10 programas con 1.555 viviendas, es decir, un total de 2.707 en 22 programas, lo que constituye una muestra relevante considerando además los precios y forma de pago de los socios adjudicatarios que se indica en la tabla siguiente, en la que no se mencionan los nombres de los programas en consideración a lo reciente de esas adjudicaciones (Conavicoop, 2015).

PROGRAMA	Viviendas		Precio promedio		Financiamiento					
	año	N°	UF	US	Capital = ahorro		Subsidio MINVU		Crédito hipoteca	
					UF	US\$	UF	US\$	UF	US\$
I	2.014	220	1.048	45.490	76	3.300	249	10.810	717	31.125
II	2.014	132	1.152	50.088	117	5.079	215	9.333	820	35.600
III	2.014	182	945	41.088	52	2.257	306	13.283	587	25.480
IV	2.014	92	1.236	53.650	81	3.516	205	8.900	950	41.240
V	2.014	202	1.185	51.440	94	4.080	211	9.160	880	38.200

Si la relevancia del ahorro se mantuviera, el ahorro promedio de cada socios debiera superar las 200 UF, y en todo caso debiera ser superior al subsidio habitacional del estado, lo que permitiría

a unos socios adquirir una vivienda de mayor estándar y precio manteniendo su capacidad de endeudamiento hipotecario, a otros de menores ingresos adquirir la vivienda en el precio que se señala arriba, y a la banca o entidad financiera disminuir la ratio Precio de la vivienda / crédito hipotecario con la consiguiente disminución del riesgo y tasa de interés. Todo lo cual redundaría en mejor calidad de vida para los que actualmente pueden adquirir sus viviendas y ampliar la cobertura de los beneficiados.

SUELO URBANO, AHORRO DE LOS SOCIOS

Una de las motivaciones que además incentivan al socio a ahorrar es que pueden ver que sus ahorros están a la vista en terrenos urbanos y construcción de viviendas en que se encuentran las inversiones de la cooperativa. La mayor inversión patrimonial de la cooperativa a parte de las obras de construcción y urbanización está en terrenos para el desarrollo de los programas habitacionales. Esto es una constante, si se toma cualquier período encontraremos una situación similar a la que observamos en la década del noventa, que se refleja en la siguiente tabla, expresada en la suma de lotes individuales disponibles para el desarrollo de sus programas habitacionales, en que cada lote es una vivienda.

Esta disponibilidad de terreno habitual en la cooperativa muestra que junto al crecimiento patrimonial se incrementó la adquisición de suelo para asegurar la edificación de varios años de actividad, dando confianza a los socios en la cooperativa, con el consiguiente cumplimiento de sus planes de ahorro.

AÑO	NÚMERO DE LOTES DISPONIBLES*
1.991	4.000
1.992	4.380
1.993	7.000
1.994	8.000
1.995	14.500
1.996	15.638
1.997	15.000
1.998	14.700
1.999	10.945
2.000	10.160
2.001	7.984

*Excluidos los que se encuentran en edificación

La inversión en terrenos para futuros programas habitacionales es desde sus inicios una de las tareas fundamentales para asegurar la atención de sus socios, para lo que cuenta con un staff profesional dedicado exclusivamente a analizar los potenciales suelos disponibles en las localidades donde se hace conveniente su desarrollo respondiendo a las necesidades habitacionales.

A modo de ejemplo de la constante inversión en la adquisición de suelo que asegure por varios años la posibilidad de atender a sus socios, preparar con tiempo proyectos dando cumplimiento a las exigencias de OGUC, de las normas de protección del medio ambiente, de las exigencias de conectividad vial, de las preferencias de los socios y de los criterios técnicos, económicos y financieros, se puede encontrar que uno de los temas siempre incluidos en las cuentas del gerente general al consejo de administración es el referido a la disponibilidad de suelo para futuros proyectos, no comprometido en construcciones de viviendas en construcción en ese momento, lo que se observa en dos cuentas del gerente al consejo de administración romadas al azar. (Anexos 8 y 9)

CRECIMIENTO EMPRESARIAL, RECURSOS FISCALES Y MISIÓN

Hoy es evidente que Conavicoop ha crecido mucho. Ha incrementado enormemente el tipo de soluciones que es capaz de brindar a quienes las necesitan. Las inversiones realizadas en las viviendas iniciadas los años 2014 y 2015 sumaron una cifra superior al equivalente a US\$ 158.000.000. Lo que comenzó siendo solamente una cooperativa abierta de vivienda que atendía a un sector muy específico de la sociedad chilena, hoy se ha convertido en el Grupo de Empresas Conavicoop (GEC) que, aunque con estructuras propias, es una unidad empresarial compartiendo servicios y administración que les permite una utilización más racional de los recursos humanos, financieros, administrativos e informáticos.

Sin embargo, este crecimiento está más orientado en el sentido de un aumento de la calidad y de la profundidad del servicio que ofrece, y no solo al aumento de la cantidad de los socios, pura y simple, que podría lograrse más fácilmente aumentando el espectro social que atiende. Vale decir, el trabajo sigue orientado al mismo segmento social, al que necesita la asociatividad cooperativa, es el mismo «tipo» de socio.

En todo caso el crecimiento más importante ha sido hacia sectores aún más vulnerables que los que originalmente atendía la cooperativa. Me refiero, sobre todo, a aquellos grupos a los que ha podido acceder la Fundación Santiago. Esta atención no hubiera sido posible sin la estructura original de Conavicoop, sin la experiencia que ya había acumulado en la época en que surgió la Fundación Santiago, o sin el soporte que significaba la estabilidad financiera que había logrado consolidar la cooperativa matriz. La cooperativa ha crecido como empresa, pero sin desplazarse del ambiente de socios al que atiende por su misión, ni cambiar la estructura asociativa que asegura la participación solidaria y de interés social.

Las decisiones y actuaciones de la cooperativa han respondido al esfuerzo personal de ahorro y organización de los socios y a su lealtad y compromiso que de ellos ha recibido manteniéndolos siempre como su objetivo, produciendo las viviendas con las características

de precios de adjudicación adecuada a sus posibilidades de adquirirlas, como se grafica en la tabla que se acompaña, con la muestra de diversos años seleccionados al azar, en que se indica el volumen de viviendas producidas y el precio promedio de adjudicación, coincidente con el deterioro o mejoramiento general de la situación en esos años:

AÑO	NÚMERO DE VIVIENDAS INICIADAS	PRECIO PROMEDIO DE ADJUDICACIÓN EXPRESADO UF US\$	
1980	166	648	18.350
1981	508	859	25.280
1985	635	418	7.170
1989	944	380	7.735
1994	2.020	511	15.670
1999	2.736	1.082	30.900
2003	2.132	625	17.640
2006	2.981	690	27.305
2009	2.054	858	34.520
2011	2.108	697	29.785
2015	2.781	1.218	48.760

Como ya se explicó en el capítulo anterior, la cooperativa, a través de sus diversas instancias, brinda hoy atención también a las familias del primer quintil de ingresos, esto es a los más pobres, generalmente con ingresos informales, las que han dispuesto de recursos financieros de instrumentos de diversas políticas públicas durante los últimos treinta años, que responden a las necesidades habitacionales de las familias de acuerdo al entorno socioeconómico del país.

De ese modo las políticas públicas disponen en general de tres grupos de instrumentos:

- Subsidio habitacional dirigido a las familias del 1er. quintil de ingresos, que financia el precio total de las viviendas nuevas como usadas, entre el equivalente a US\$ 24.000 y US\$ 40.000 exigiéndole a los beneficiarios un mínimo de ahorro. Esta

normativa ha tenido diversos ajustes en el tiempo, la que se ha ido formulando desde el año 2006.

- Subsidios habitacionales para los programas de protección al patrimonio familiar, cuyo monto varía entre el equivalente a US\$ 2.000 y US\$ 6.000 para el mejoramiento, modernización o ampliación de las viviendas sociales existentes;
- Subsidios habitacionales para financiar parcialmente el precio de las viviendas para los sectores emergentes orientado a personas con ingresos estables habituales, como la mayoría de los socios de la cooperativa, con capacidad de ser elegibles como acreedores de créditos hipotecarios.

Las viviendas que se adquieren con este último grupo de subsidios habitacionales son construidas por diversas sociedades inmobiliarias, empresas constructoras, cooperativas de vivienda, entre ellas Conavicoop, fundaciones, ONG y entidades sin fines de lucro para la vivienda, financiando el desarrollo de los proyectos, y la construcción con recursos propios provenientes de inversiones propias y de endeudamiento de corto plazo con la banca comercial y del Estado u otras entidades financieras y compañías de seguro.

A partir del año 2015, el Minvu comenzó a aplicar una nueva forma de financiar los subsidios habitacionales para los segmentos emergentes mencionados, supeditando el otorgamiento de mayores recursos para la adquisición de viviendas, a quienes adquieran las que se construyan en conjuntos habitacionales que integren a familias de diversos niveles de ingreso, lo que permite a Conavicoop realizar un proceso de integración de familias que supere la notoria segmentación social y urbana de las ciudades.

En las cifras de los presupuestos fiscales anuales del Minvu, seleccionados al azar, que acompaño en los cuadros a continuación puede observarse como ha ido cambiando el entorno en que la cooperativa debe desenvolverse, destacando algunas características que se derivan de ellas que le han permitido atender a familias de menores ingresos, ya que el estado destina más recursos fiscales para

contribuir a financiar parte del precio de su adquisición, disminuyendo la carga financiera que debe asumir el comprador.

AÑO	PRESUPUESTO FISCAL DEL MINVU PARA PAGAR SUBSIDIOS HABITACIONALES							
	SEGMENTO VULNERABLE		SEGMENTO EMERGENTE		MODERNIZACION VIV. EXISTENTES		TOTAL	
	UF	US\$. M	UF M.	US\$. M	UF M.	US\$. M	UF M.	US\$. M
1990	5.307.459	117.295	5.084.780	112.374	0		10.392.239	229.669
1993	8.774.640	216.295	5.089.150	125.448	0		13.863.790	341.743
1997	10.015.604	321.000	3.988.380	127.828	0		14.003.984	448.828
1999	11.393.864	325.295	4.258.030	121.567	0		15.651.894	446.862
2000	15.501.771	384.134	3.834.305	95.014	0		19.336.076	479.238
2003	14.037.864	396.290	2.501.507	70.620	0		16.538.371	466.910
2007	23.274.399	921.200	11.132.333	440.618	6.721.624	266.042	41.128.356	1.627.860
2009	25.431.075	1.051.575	22.343.086	923.887	5.985.962	247.520	53.760.123	2.222.982
2012	18.176.750	808.865	10.904.706	485.260	4.504.252	200.439	33.585.708	1.314.564
2013	25.343.572	1.127.789	14.313.163	636.936	6.920.241	307.951	46.576.976	2.072.676
2014	14.608.090	592.358	12.547.910	508.818	7.730.000	313.452	34.886.000	1.414.628
2015	21.343.831	773.287	12.547.910	454.611	8.677.000	314.368	42.568.741	1.542.266

AÑO	PROGRAMA FISCAL DE EJECUCIÓN FÍSICA DEL MINVU DE ACUERDO AL PRESUPUESTO			
	Nº SUBSIDIOS SEGMENTO VULNERABLE	Nº SUBSIDIOS SEGMENTO EMERGENTE	Nº SUBSIDIOS MODERNIZACIÓN VIV. EXISTENTES	Nº TOTAL DE SUBSIDIOS
1990	30.542	43.759	0	74.301
1993	48.488	45.394	0	93.882
1997	51.810	36.265	0	88.075
1999	53.767	37.222	0	90.989
2000	51.591	35.117	0	86.708
2003	72.351	21.907	0	94.258
2007	60.618	61.433	96.154	218.205
2009	44.435	26.355	60.404	131.194
2012	31.689	38.942	69.635	140.266
2013	43.574	43.006	96.094	182.674
2014	21.098	36.620	91.723	149.441
2015	29.650	36.681	100.000	166.337

Estas cifras que muestran la evolución de los recursos financieros públicos y del volumen de la actividad de la vivienda subsidiada durante un período de veinticinco años, marcan en cierta forma algunos de los aspectos del entorno en que se desarrolló la cooperativa, encerrando aspectos de su explicación.

A partir del año 1990 crecen los recursos fiscales destinados a la vivienda subsidiada, especialmente focalizando la inversión en el segmento de menores ingresos, como se observa en el primero de estos cuadros; la relevancia que se da al mejoramiento de la vivienda existente y sus barrios a partir del año 2006, no solo a la producción de nuevas viviendas, cuadruplicando el presupuesto. Mientras en el segundo se observa el incremento del número de subsidios habitacionales que se pagan para financiar total o parcialmente la adquisición individual de viviendas.

Un análisis más detallado permitiría mostrar con claridad la disminución de las exigencias de ahorro previo para la compra de la vivienda a los segmentos medios, y su minimización casi absoluta y eliminación del crédito hipotecario para los segmentos más vulnerables, recayendo el peso del financiamiento en el subsidio habitacional del Estado.

Dos factores íntimamente relacionados han motivado a la cooperativa a dedicar su atención también a las familias de menores ingresos. Por un lado la cooperativa ha querido llegar a más personas que necesitan de su servicio y ampliar el espectro de los servicios que ofrece. Esto es, profundizar en su misión social, con las características de asociatividad, métodos mutualistas, solidarios y de interés social que le dan sentido y justifican su razón de ser. Por otro lado, se trata también de proseguir en el desarrollo propio de la institución desde una perspectiva empresarial, para lo que ha necesitado consolidar su posición en el mercado de la vivienda y optimizar los recursos financieros, económicos, técnicos y humanos con los que cuenta, en beneficio de sus asociados.

Lo primero no es efectivo sin ir acompañado de lo segundo. Sin la seguridad y la garantía que ofrece la consolidación en el mercado general de la vivienda, no es posible el traspaso de los beneficios de la

cooperativa al máximo número de socios. Al mismo tiempo, solo una cooperativa bien establecida, sólida, puede ofrecerle a sus asociados condiciones de acceso cierto a la vivienda y a la calidad de servicio. Se trata entonces de una faceta del desarrollo de Conavicoop en la que se ha logrado articular en la forma de una unidad de objetivos, una de las antinomias que más preocupan al cooperativismo nacional, la correspondencia entre la vocación social de ayuda mutua y el crecimiento empresarial, entendiéndose por esto el que se tiene en los ámbitos patrimoniales, territoriales, operacionales, de perfeccionamiento de los servicios que se prestan y laborales.

Esta cooperativa lo ha logrado incorporando una ética concordada internamente con todos sus trabajadores, directivos, ejecutivos y socios y externamente con sus *stakeholders*, tales como empresas constructoras contratistas, bancos, proveedores de materiales, vendedores de terrenos, compañías de seguro, el medio ambiente, el Estado, las autoridades locales, los vecinos de los proyectos que desarrolla, sus pares cooperativas abiertas de vivienda, sus competidores inmobiliarios, los profesionales externos y las empresas de servicios públicos.

El año 2014 la caja de compensación Los Andes otorgó a Conavicoop el Premio Sergio May Colvin por su compromiso con las buenas prácticas laborales, premio que otorga una vez al año a una de las empresas afiliadas, distinguiéndola por las prácticas que crean el ambiente laboral favorable a sus trabajadores, que forma parte de la ética empresarial de responsabilidad social que orienta sus decisiones y actuaciones. (Anexo 5)

¿QUÉ ESPERAN RECIBIR QUIENES SE HACEN SOCIOS DE CONAVICOOP?

Uno de los elementos más valorados por los socios de Conavicoop es la ubicación de las viviendas que adquieren. Hacia esa dirección se ha tratado de encausar buena parte de las energías de la cooperativa. Aunque el estándar y calidad que se logre en las características del producto sea muy apreciado, el tema de la ubicación de la vivienda resulta decisivo, especialmente en las grandes ciudades. De ello

depende, en primer lugar, la posibilidad que la vivienda que el socio adquiere aumente su valor y no se deprecie con el paso del tiempo.

Muchas de las familias que acuden a la cooperativa tienen entre sus prioridades salir de los barrios en los que viven y en los que afirman que no encuentran futuro para sus hijos. Otros socios desean adquirir una vivienda propia, aprovechando la oportunidad del subsidio para iniciar un proyecto familiar o continuarlo en mejores condiciones, pero no desean desvincularse totalmente de la zona en que han desarrollado la mayor parte de su vida, en cuyo entorno ya tiene la red de sus relaciones familiares, sociales, de acceso a los servicios de educación para sus hijos, de salud, deportivos, culturales, comunales y de convivencia con sus vecinos.

En ambos casos, ya se aspire a cambiar de ubicación o a mantenerla, el socio típico de Conavicoop tiene de antemano una idea de las zonas urbanas en las que quiere vivir, en cuáles existe el ambiente que desea compartir y dónde efectivamente mejorará su calidad de vida. Toca a la cooperativa presentar la mejor oferta posible, para lo que ha desarrollado un exigente protocolo destinado a analizar la adquisición del suelo para la urbanización y construcción de los proyectos, el que se inicia con definiciones previas a la búsqueda de los suelos urbanos disponibles.

EL SUELO URBANO FACTOR RELEVANTE PARA LA VIVIENDA SOCIAL

En los inicios de la cooperativa el precio del suelo sin urbanizar representaba no más del 10% del costo total de la vivienda, parecía un límite racionalmente aceptable, teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias que imponía la capacidad de pago de los destinatarios y los recursos financieros disponibles en el Estado y en el sistema financiero sectorial.

Las ciudades de entonces eran mayormente integradas social, urbana y económicamente, si bien se podía distinguir las características del entorno y del diseño de la ciudad en barrios o sectores mayoritariamente habitados por personas de ciertas condiciones económicas y culturales similares, incluían y aceptaban la diversidad,

de lo cual hay múltiples y variados ejemplos. Así se demuestra con las primeras edificaciones que realizó Conavicoop, y con las que se construían por las cooperativas de vivienda con anterioridad.

Entre otros factores, el precio del suelo era accesible para la edificación de viviendas de menor valor. Sin embargo, teniendo el país el grado de pobreza que existía, la falta de viviendas dignas para albergar a la mayoría de la población constituía uno de los principales problemas humanos, urbanos, sociales, económicos, culturales y de desarrollo. En todas las mediciones de percepción de las principales carencias de la gente estaba la de vivienda, junto a las de salud y educación, siendo la vivienda una de las más notorias y sensibles.

En la medida que las políticas públicas permitieron y fomentaron la mayor inversión privada en la actividad inmobiliaria, incentivándola con instrumentos efectivos, aumentó la demanda privada de suelo urbano factible de ser destinado al uso residencial, iniciándose lenta y sostenidamente un proceso de desplazamiento de la edificación de las viviendas de menor valor hacia sectores urbanos de más difícil acceso.

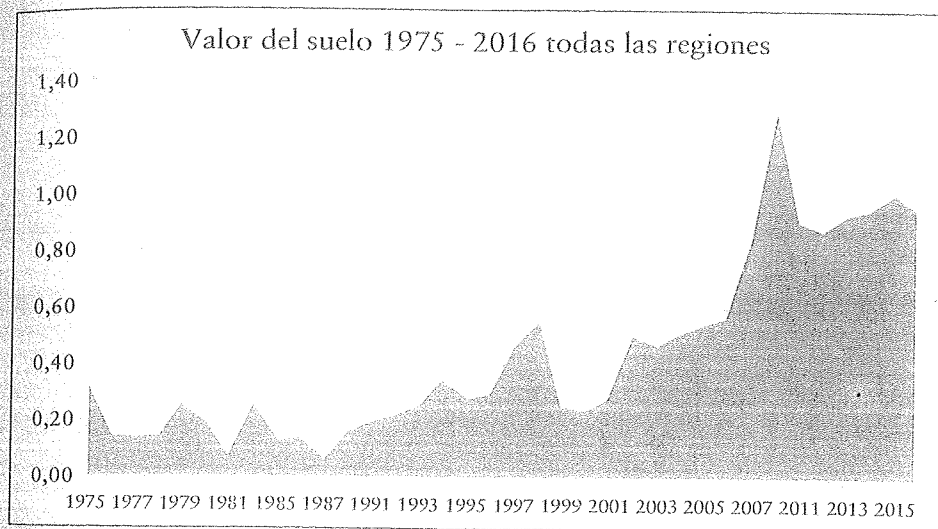
Los terrenos habitacionales adquiridos por Conavicoop para la edificación de los conjuntos habitacionales para sus socios, que inicialmente tenían ubicación en comunas periféricas de las ciudades fueron quedando en lugares centrales. Los socios se beneficiaban de esta mejoría, sin embargo, la adquisición de los nuevos terrenos factibles de edificar estaban en condiciones de ubicación desmejorada en relación con los ya adquiridos. (Anexo 6)

Las políticas públicas y normas legales chilenas permiten el tratamiento del suelo como cualquier bien de mercado, y su precio se rige por la oferta y demanda sin límite.

El gran desarrollo inmobiliario de los últimos veinte años ha generado una demanda mayor de suelo, que sumada a las normas restrictivas de expansión territorial han producido una disminución constante de oferta de suelo urbano a precios compatibles con los precios de las viviendas posibles de pagar por el 60% más pobre de la población.

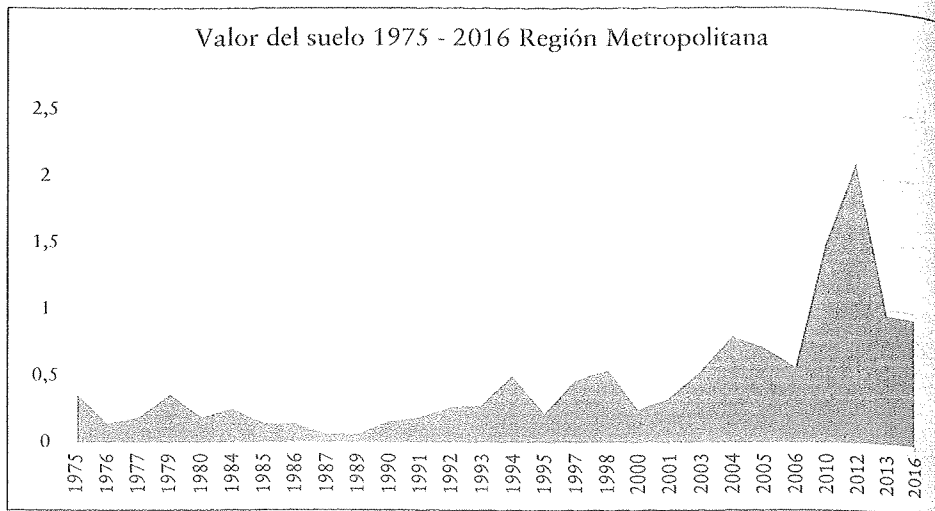
Los precios en que compró terrenos la cooperativa para sus programas habitacionales en la década del setenta fueron entre 0,15 UF y 0,25 UF por m², llegando incluso a valores inferiores a 0,10 UF por m² dependiendo de la mayor superficie que se adquirió. Desde 1980 hasta la fecha los precios han subido permanentemente, de manera que hoy su valor es un 1.000% superior y más, tal como puede apreciarse en el cuadro siguiente. En el anexo 6 se puede ver en detalle el año y el precio promedio pagado por m² en cada uno de los suelos adquiridos.

Tal como he dicho, la ubicación de los suelos es comparable en relación a la situación original en el momento de la compra.



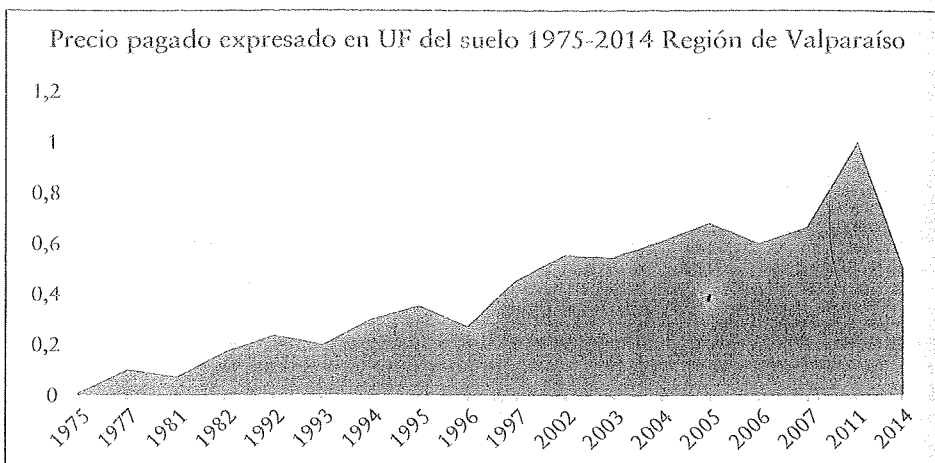
El comportamiento de los precios no ha sido igual en todas las regiones del país. En el siguiente gráfico se aprecia el comportamiento de los precios del suelo en la Región Metropolitana. Hay que destacar que la información no es de un estudio de precios de oferta pública, sino de los precios realmente pagados según los acuerdos de las respectivas actas del consejo de administración y lo realmente pagado según las respectivas escrituras de compraventa.

Valor del suelo 1975 - 2016 Región Metropolitana



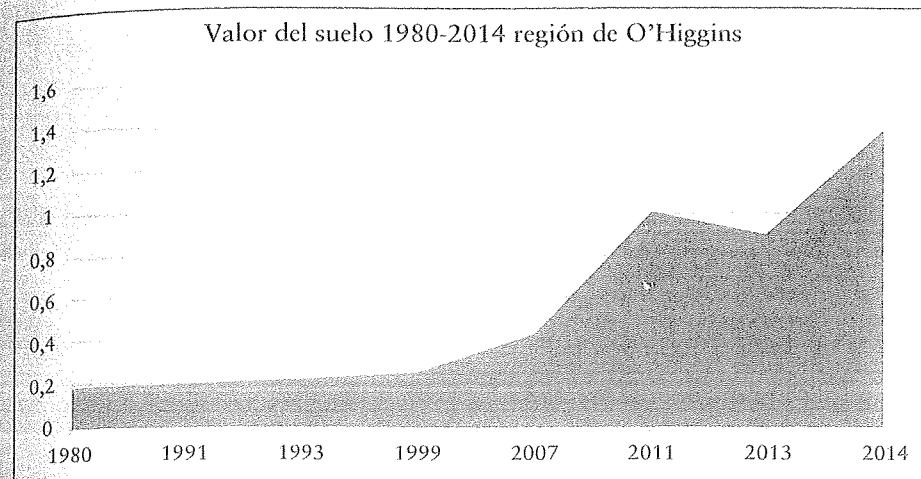
En la Región de Valparaíso se aprecia la mayor variación de precio del suelo del país, sin embargo este gráfico no muestra la dimensión del problema, ya que los suelos que se consideraban factibles para el desarrollo de nuestros programas habitacionales en los años setenta y ochenta presentaban mucho mejores condiciones topográficas que los adquiridos más recientemente, lo que significa que los costos de factibilidad eran considerablemente menores en las adquisiciones más antiguas. Por tanto, a suelos más caros tenemos costos de factibilidad más altos.

Precio pagado expresado en UF del suelo 1975-2014 Región de Valparaíso



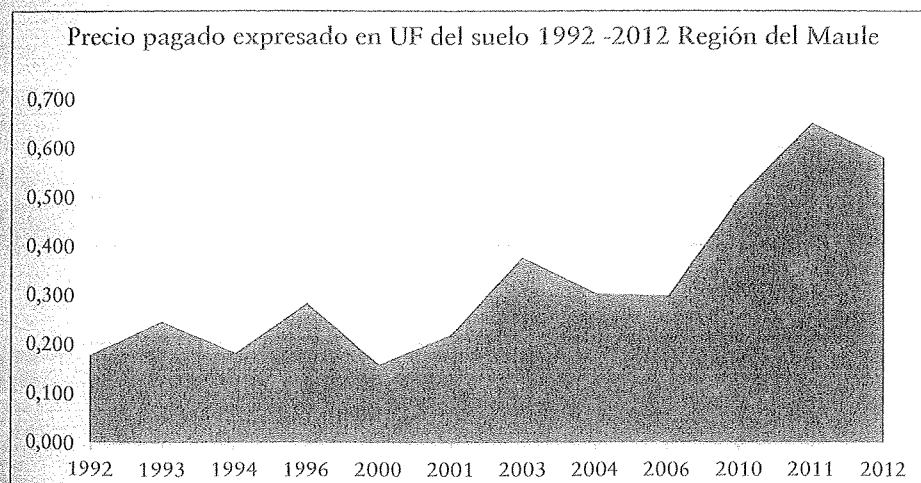
Entre las demás regiones la variación ha sido diferente, siendo la Región de O'Higgins la que presenta la mayor variación, con una marcada tendencia al alza constante.

Valor del suelo 1980-2014 región de O'Higgins

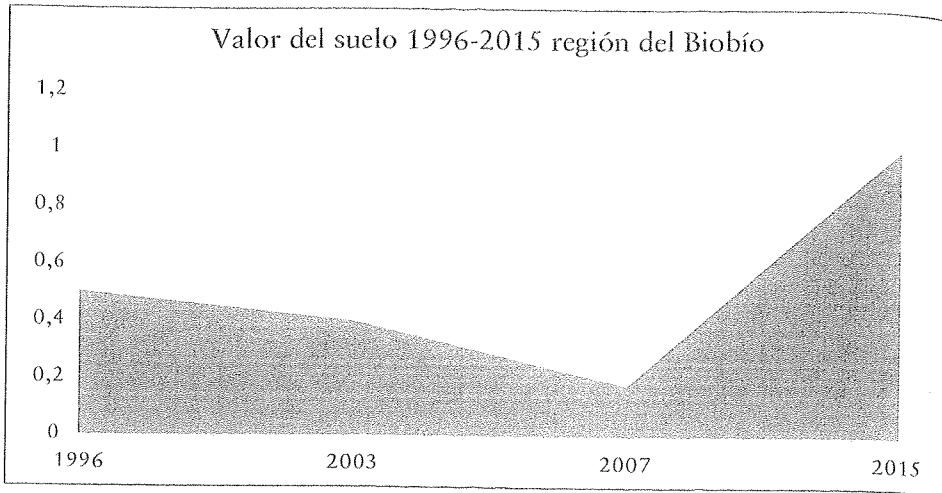


En la Región del Maule, si bien los precios se mantienen en un rango o nivel menor al del resto de las regiones, se debe considerar que los ingresos de los trabajadores son también menores, lo que limita su capacidad de pago a una vivienda más barata que en otras regiones, es decir, el precio posible de pago es menor.

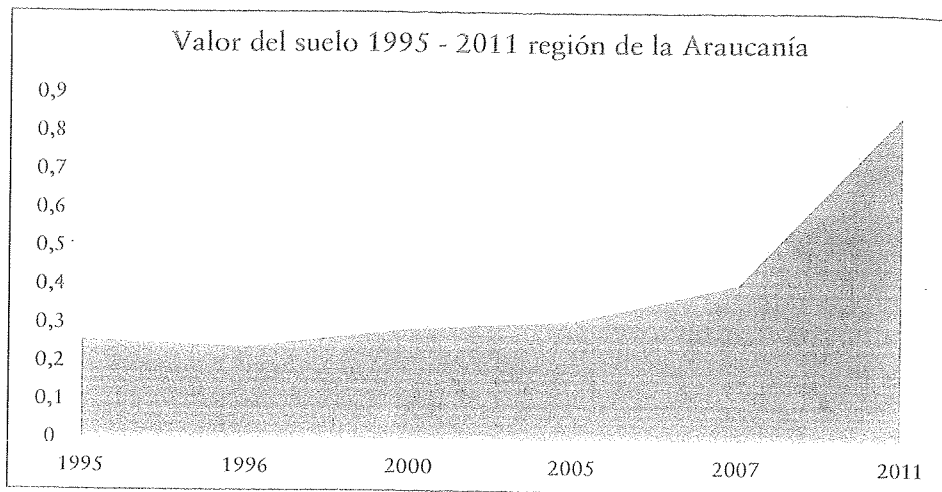
Precio pagado expresado en UF del suelo 1992 -2012 Región del Maule



Valor del suelo 1996-2015 región del Biobío



Valor del suelo 1995 - 2011 región de la Araucanía



En lo concreto, en el período analizado el precio pagado expresado en UF ha subido de 0,1 UF por m² a 1,4 UF por m², para este tipo de viviendas. Cabe hacer notar que los precios de los suelos con altas densidades están en un nivel muy superior a este.

Estos datos se sustentan en 123 adquisiciones de terreno por un total 1.593 ha. (15.312.700 m²), en más de cuarenta comunas de las seis regiones que concentran la mayor población del país, que representan la mayoría de los programas habitacionales realizados por esta

cooperativa bajo parámetros, exigencias y criterios similares desde las perspectivas técnicas, económicas, sociales, comerciales y urbanas.

El impacto de estos precios se traduce en que el precio pagado por la cooperativa por la compra del suelo bruto por vivienda subió, entre el año 1975 y el 2015, de 15,4 UF a 215,4 UF, representando actualmente entre el 20% y el 15% del precio de venta de la vivienda terminada, mismo insumo que en las viviendas del inicio de la serie que tenemos a la vista representaba el 3% del precio de la vivienda terminada (precio de suelo bruto, esto es antes de urbanizar y de considerar cualquier otro costo asociado al suelo).

Entre enero del 2013 y mayo del 2016, Conavicoop adquirió diez paños de terreno con una superficie total de 37,5 ha., en siete comunas diversas de cinco regiones del país, para el desarrollo de sus futuros programas habitacionales, a un promedio de 0,98 UF, por un valor de alrededor de 370.000 UF. Estos suelos tendrían una cabida máxima de 2.400 viviendas, lo que representa una inversión inicial neta de 155 UF promedio por vivienda. Después de esta fecha los precios de los suelos han seguido un espiral ascendente. Las viviendas del total de estos programas habitacionales podrían estar terminadas en un plazo promedio de cinco años desde la adquisición de cada paño de suelo. Los precios del suelo de la década comprendida entre los años 1991 y 2000 le habían permitido adquirir algo más de 420 ha. distribuidas anualmente en diversas comunas y regiones del país.

Esta situación ha llevado a la cooperativa a hacer presente este problema en todas las instancias sectoriales, tanto públicas como privadas, desde sus primeros signos en los años 1997 o 1998.

El 20 de marzo de 2000, en una exposición pública sobre el tema, decía: «No hay suelo urbano disponible en la Región Metropolitana, ni en las principales ciudades del País para construir las viviendas sociales que se necesitan para cumplir un programa mínimo acorde con la proposición del Gobierno en los próximos 6 años».

Para introducir el tema transcribo dos citas que representando visiones de especialistas de distinto criterio coinciden en apreciar la existencia del problema de la falta de suelo urbano para la vivienda social, lo que a lo menos reafirma nuestra aseveración y llama la

atención sobre la existencia del problema: «Un crecimiento poblacional urbano fuerte, como el experimentado por Chile en los últimos treinta años, genera una demanda también fuerte por espacio urbano para crecer, a la cual hay que darle solución», afirma el arquitecto Salvador Valdés, y más adelante concluye: «No hay solución», en el marco del seminario internacional «A 20 años de la liberación de los mercados de suelo urbano en Chile», organizado por la Cámara de Diputados de Chile y el Lincoln Institute of Land Policy los días 7 y 8 de octubre recién pasado.

Por su parte, el Sr. Hugo Trivelli, director de la publicación periódica *Mercado de suelo urbano en el área metropolitana de Santiago*, en el boletín N° 70 correspondiente a la información del cuarto trimestre 1999, termina su artículo de análisis trimestral diciendo:

Por último, interesa destacar que en este trimestre se ofrecen 9 terrenos cuyos precios son inferiores a 1 UF/m² (sin considerar aquellos localizados en el Arrayán), cuya superficie total alcanza 115.000 m². De estos, el de mayor superficie tiene 86.000 m² con un precio 0,6 UF/m² y se ofrece como industrial. Como ya se ha indicado en boletines anteriores, esto resulta absolutamente insuficiente para responder a las políticas de vivienda social, especialmente si el nuevo gobierno tiene intenciones de terminar con el déficit habitacional y los campamentos en un plazo prudente. Es muy probable que haya una reformulación de la política de suelo urbana en el curso del año 2000 lo que debería incorporar explícitamente una política de suelo urbano si es que se pretende avanzar efectivamente en el cumplimiento de los objetivos de gobierno durante el primer año de la nueva administración.

Lo que no sucedió.

La edificación de vivienda social del país requiere a lo menos de 1.430 ha. de suelo urbano anuales, de ellas a lo menos el 45% para responder a la demanda de la Región Metropolitana, lo que significa que requiere de alrededor de 640 ha., de las que al menos el 80% es para viviendas de precio actual menor a 1.500 UF, vale decir, sociales o subsidiables, para viviendas de nivel económico medio o bajo en el concepto del arquitecto Valdés. La oferta existente, de acuerdo

a los datos del último informe de Trivelli, es de 2,9 ha., el 0,45 % de la superficie anual necesaria, por lo que se puede concluir que no hay oferta de suelo urbano para la vivienda social en Santiago. Conociendo la realidad del país esta afirmación se puede extrapolar a las principales ciudades.

Habitualmente las instituciones dedicadas a la gestión inmobiliaria de carácter social, fundamentalmente las cooperativas abiertas de vivienda, asumen como parte de su tarea la producción y la gestión de suelo urbano para desarrollar intervenciones destinadas a la vivienda social con todos sus componentes de servicio, macro infraestructura, infraestructura del loteo, equipamiento social, de recreación, vial y complementario, insertándolas en la ciudad o comuna en que se ubican.

Los agentes inmobiliarios de la vivienda conocen la complejidad de producir y gestionar suelo urbano para las viviendas sociales, complejidad debida a:

- su naturaleza (jurídica, técnica, política, etc.);
- la dispersa institucionalidad que interviene o diversidad de participantes;
- la variedad de instrumentos urbanos y medioambientales que se debe aplicar;
- y la complejidad de disposiciones legales existentes, intervienen entidades públicas, privadas, municipales, de servicio, de carácter nacional, regional, comunal, etc.

Los diversos agentes institucionales que participan han existido siempre en esta gestión, agregándose varios nuevos con la legislación de los últimos años, lo que exige una delicada y compleja dedicación y dirección que permite combinar intereses diversos, a veces contrapuestos, protegiendo los derechos de cada organismo, empresa o entidad, y permitiéndoles a cada uno ver la posibilidad de dar cumplimiento a sus obligaciones para con la comunidad con el resultado que se logre en la producción del suelo urbano que buscamos.

Estos conceptos se mantienen vigentes, lo que se preveía que sucedería sucedió, las causas siguen existiendo y el problema se agudiza. Si el suelo se transa en el mercado con la libertad y las reglas aplicables a las transacciones a todos los bienes y con las normas del mercado comunes, no será posible abordar con éxito la superación de la segregación socio espacial de las ciudades, ni la integración deseable.

La cooperativa ha propuesto políticas concretas para abordar el tema, en lo que no hemos tenido eco. Ha sido nuestra opinión que la densificación de la vivienda social debe ir acompañada de una delicada y minuciosa actividad social con la comunidad de socios, antes, durante y después del proceso de edificación del programa habitacional, no hacerlo trae consigo una prematura obsolescencia del conjunto habitacional por una explosiva tugurización vertical. No es posible abandonar las políticas de edificación horizontal de viviendas sociales si las familias destinatarias no manifiestan expresamente su disposición a ese tipo de viviendas, y no se preparan las condiciones para la formación de conjuntos masivos de viviendas sociales en edificaciones verticales o en altura.

La disponibilidad oportuna de suelo factible de ser urbanizado y edificado es para la cooperativa central para responder a la necesidad habitacional de sus socios, de ello da cuenta una gran cantidad de testimonios escritos y algunos oficiales de su comportamiento histórico a lo largo de los años. Así, por ejemplo, el gerente en su cuenta mensual del mes de junio del año 2000 informando de gestión al consejo de administración hace mención que la cooperativa dispone de suelo para la edificación y urbanización de 10.961 lotes, sin incluir 1.856 que se encontraban en edificación del programa del año 1999, 1.821 del programa de edificación del año 2000 y 1.556 no factibles aún de urbanizar. (Anexos 8 y 9)

En noviembre del año 2005 informaba en la misma instancia que la disponibilidad de lotes urbanizables era de 8.540, sin incluir los terrenos en edificación. Ocasión en que recordaba al mismo consejo el cumplimiento que se había hecho de esta obligación durante los años 2002, 2003 y 2004, adquiriendo en esos ejercicios suelo por

un total de 62,71 ha. en diversas ciudades (Anexo), detallando la superficie de cada uno e incluso el monto de cada una de las inversiones comprometidas. Lo que muestra la habitualidad de poner sobre la mesa este tema por la relevancia que tiene para las decisiones de todas las instancias de su dirección.

Si bien es cierto que puede ser más rentable desde el punto de vista financiero no mantener durante tantos años el capital inmobiliario en suelo para futuras construcciones, las decisiones de inversión de la cooperativa mantienen siempre el objetivo del beneficio de sus socios, y la identidad cooperativa también produce beneficios.

EL PROCESO DE URBANIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN

El proceso de contratación de las obras es crucial en el desarrollo de los programas habitacionales, que se desarrolla mediante licitaciones a las que se convoca a diversas empresas constructoras previamente calificadas por su capacidad técnica disponible, experiencia, y capacidad financiera para enfrentar las obras que se licitan. Proceso que se resuelve formal y transparentemente. Después de concluido el proceso técnico y financiero de selección de la oferta más conveniente, se informa al consejo de administración para que decida y a los socios involucrados en la adquisición futura de las viviendas a construir.

Este proceso se ha ido perfeccionando desde los inicios mismos de la cooperativa; a modo de ejemplo, en el acta de la sesión del consejo de administración del 20 de diciembre de 1979 consta:

«El gerente expone al Consejo que para la producción de 166 viviendas correspondientes a los programas Villa Nápoles (68), San Isidro (42), Grecia (20) y Rojas Magallanes (36), se solicitó ofertas a tres empresas constructoras: Dieter Meier; Diez Luongo y Weil; Daniel Salinas y Cía. Ltda. Las ofertas para cada programa son las siguientes:

Programas	Grecia UF	R. Magallanes UF	Villa Nápoles UF	San Isidro UF	Total UF
Daniel Salinas	14.699	21.553	34.090	30.423	100.765
Dieter Meier	17.709	22.577	34.174	37.945	112.405
Diez, Luongo y Weil	15.393	23.302	36.421	35.581	110.679

En mérito de lo expuesto, el consejo, por unanimidad acordó contratar la ejecución de las obras de los cuatro programas con la empresa constructora Daniel Salinas y Cía. Ltda., debiendo los socios de la misma otorgar fianza personal y constituirse en codeudores solidarios de la empresa en cada uno de los contratos de construcción» (Conavicoop B; 186).

Procedimiento similar se reitera cada vez que se adjudica una obra a una empresa, es orientado por los principios éticos que inspiran la toma de decisiones, asegurando de esa forma que los contratos son los más beneficiosos para los intereses de los socios de la cooperativa, de todos los estamentos internos de la organización, de las empresas constructoras que han competido y de la entidad financiera que financia a la cooperativa en la ejecución de esa obra.

Otra preocupación que se destaca en quienes acuden a la cooperativa, es el de la calidad constructiva de la vivienda. Situaciones problemáticas ocurridas en el país como el caso de las viviendas sociales construidas por encargo del Minvu que sufrieron por las intensas lluvias del año 1996, debido a su carencia de sistemas aceptables de impermeabilización, recibieron una amplia cobertura mediática nacional, con el consiguiente temor del comprador de que todas las viviendas de bajo costo presentaran el mismo problema. El impacto que provocaron en su momento fue tan profundo, que aún hoy se mantienen en el ambiente preocupaciones derivadas de aquel episodio.

Consciente de lo importante que resulta mantener la confianza de sus socios, Conavicoop siempre se ha hecho cargo de este tipo de preocupaciones, y mantiene una atención permanente al control de la calidad de la vivienda que construye, comenzando por la de exigir la mayor rigurosidad en la búsqueda de terrenos sobre los que se

construirá, hasta la pormenorizada revisión y máxima exigencia en los diseños y especificaciones de los materiales para las viviendas y urbanizaciones y la exigencia de un trabajo de edificación de calidad a las constructoras contratadas para llevarlos adelante, aplicando una acuciosa inspección técnica de obras.

Junto a la calidad siempre va de la mano el cumplimiento de los plazos de entrega. Sería muy natural que los socios pierdan confianza en la cooperativa en el caso de que no recibieran sus casas según el compromiso que se hace con cada uno de ellos. Hay que entender que organizan buena parte de su vida en función de este paso y que esperan que este momento catalice un cambio radical en sus vidas. Durante todo el período previo a la adquisición de su vivienda, como se ha dicho antes, realizan esfuerzos importantes para lograr reunir el ahorro necesario, esfuerzos que esperan ver recompensados con la entrega de la casa.

El mayor riesgo en estos casos es garantizar el trabajo de las constructoras. Asumiendo el rol de garante de la calidad para el comprador, la cooperativa asume los riesgos más complejos. Riesgos que van más allá de aquellos legales y financieros que involucra un simple contrato de construcción. Está permanentemente poniendo en juego su prestigio societario y su credibilidad ante personas de diverso grado de vulnerabilidad que le han depositado su confianza.

El riesgo por el incumplimiento de un plazo de la cooperativa como primer vendedor pone en peligro la confianza de los socios, los años de acumulación de esfuerzos necesarios para lograr generarla y sobre todo de crear un problema de índole social. El riesgo que asume una constructora o inmobiliaria de no cumplir sus compromisos con algún cliente, en el peor de los casos es el de dañar una relación mercantil con cada uno de sus clientes en particular, no con sus socios en conjunto y en particular.

Precisamente por la importancia que se le otorga a este compromiso, es que en varias ocasiones la cooperativa no ha dudado en hacerse cargo directamente de la administración de las obras contratadas a terceros. Cuando una empresa constructora ha caído en falencia o quebrado mientras desarrolla una obra de la cooperativa,

esta nunca ha eludido su compromiso con el socio y ha asumido todos los trabajos pendientes, haciéndose cargo del aumento de los costos que este siniestro lleva implícito, absorbiéndolos sin traspasarlos al precio que pagan los socios.

Al detectar un atraso en los plazos contractuales de construcción de una obra, se mantiene de inmediato informado a cada uno de los socios, entregando además la información en las asambleas del grupo correspondiente respecto de la postergación de la entrega de las viviendas, explicando en detalle las causas del incumplimiento, incluso mostrándoles en visita a la obra misma la situación que se aborda, lo que les permite mantener la confianza y tomar las providencias requeridas. Lo que se acompaña de un seguimiento muy cercano con la empresa constructora, a fin de superar los problemas que causan el atraso.

Con la misma lógica se trata el tema de la posventa, que es el período que se inicia con la entrega de la casa terminada al socio adjudicatario, después que le ha sido transferida por adjudicación de la propiedad. Se hacen los mayores esfuerzos por representar los intereses del socio durante el tiempo en que corresponde hacer las reclamaciones a la constructora que ejecutó la obra, pero si las circunstancias han obligado, la cooperativa se ha hecho cargo directamente de dar la solución que corresponde. Para ello cuenta con un área especial de servicio de post-venta, que realiza reparaciones a las viviendas más allá de la responsabilidad legal de la calidad exigida por su carácter de vendedor en la primera transferencia.

ATENCIÓN PERSONALIZADA A LOS SOCIOS

Otra de las facetas importantes del servicio que Conavicoop presta a sus socios, es el apoyo al acceso a los recursos financieros, tanto los provenientes del Estado como de la banca, en términos adecuados a las características de sus necesidades e ingresos que condicionan su capacidad de pago. La mayoría de las personas que acuden a la cooperativa tienen muy poco o ningún conocimiento de las especificidades legales y técnicas que les exigirán completar para cumplir

con los requisitos de elegibilidad como deudor y de los trámites que tienen que realizar. La cooperativa desarrolla un trabajo paciente y dedicado, caso por caso, para ayudar a que cada familia tenga la mejor oportunidad para obtener el subsidio del Estado y financiamiento hipotecario al que aspira.

En el caso de su preparación como sujetos de crédito para la banca sucede otro tanto, y constituye una de las etapas de la asesoría que más impacto puede llegar a registrar en la vida futura de los socios. Realmente, acostumbrarse a registrar los ingresos, controlar el presupuesto familiar y ordenarlo en función de prioridades y objetivos, aprendiendo a detectar y administrar la capacidad de endeudamiento en función de la capacidad de pago, son elementos imprescindibles sin los cuales los postulantes nunca podrían acceder al crédito complementario que deben solicitar, y más que eso, son elementos imprescindibles para que puedan integrarse a la dinámica económica de la sociedad, de manera que se beneficien de ella.

Los servicios personalizados en el seguimiento y apoyo que se le da a cada socio para que cumpla con rigurosidad el compromiso de ahorro durante plazos variables acordes con sus posibilidades requieren de una especial dedicación de la cooperativa. Incluso, durante muchos años se idearon constantemente sistemas lúdicos que pretendían interesar a los socios, mediante la animación, en una tarea tan árida como es el ahorro durante los plazos prolongados que involucra. Hoy, el ahorro no se adecúa a la presión del medio, siendo más difícil el cumplimiento de esta obligación, ya que el medio en general del mercado de la vivienda promueve el endeudamiento y desincentiva el ahorro, puede decirse que la mayoría de la población ha sustituido la prioridad que se daba a la libreta de ahorro por la de la tarjeta de crédito. Más aún en ciertos programas del Estado se ha sustituido la exigencia de ahorro y el financiamiento bancario por el subsidio estatal.

No existe ningún incentivo directo a la gente para que ahorre, ni a la banca comercial para promover que la gente lo haga, ni vinculación alguna entre el ahorro para la vivienda y el financiamiento de largo a plazo entre el ahorrante y el banco que capta los ahorros

de la vivienda. El banco que recibe los ahorros no tiene obligación alguna de dar un crédito de largo plazo al ahorrante que ha cumplido determinadas exigencias de ahorro. El instrumento de ahorro para la vivienda, a pesar de generar fondos muy estables al sistema financiero, es el de menor rentabilidad para el ahorrante en el mercado.

En esta dirección Conavicoop creó la cooperativa de ahorro y crédito Concredicoop de la que se hablará más adelante, que cumple su objetivo mediante prestamos vinculados a un plan de ahorro y que permite a cada socio cumplir con su aporte personal para la vivienda, el que antes de adquirirla ha terminado de pagar, y con posterioridad a la adquisición de la vivienda le permite acceder al financiamiento para mobiliario y equipamiento del hogar, o terminaciones adicionales a la vivienda.

El cumplimiento de la obligación del ahorro comprometido por el socio mediante sus aportes de capital lo vincula directamente con el cumplimiento de la obligación de la cooperativa de adjudicarle una vivienda en un programa previamente determinado a un precio previamente conocido. Lo hace socio de la cooperativa, siendo socio es dueño de la misma con pleno derecho a participar en la elección de sus consejeros, o directores, de participar en las asambleas de socios pronunciándose sobre sus actividades y resultados, en una palabra a tomar parte de sus decisiones. Es una de las grandes ventajas que motiva al socio a incorporarse a la cooperativa y cumplir su plan de ahorro. No es solo una promesa, sino es la experiencia que puede ver en el actuar permanente de Conavicoop.

El cumplimiento del plan de ahorro, o capitalización, de cada socio es factor determinante en el momento de elegir la vivienda que adquirirá en cada conjunto, ya que su cumplimiento es uno de los factores de prioridad para hacerlo.

Obtener el crédito hipotecario no se deja a la responsabilidad del socio sin la asesoría de la cooperativa, se trabaja para asegurarle su acceso a todos los integrantes de cada programa, el consejo de administración toma conocimiento previo al inicio de las obras de las alternativas de financiamiento hipotecario para los socios de cada programa, práctica que se cumple desde los albores de los primeros

programas que se adjudicaron a los socios, según se puede ver en las actas del consejo, además del trabajo detallado que realiza la gerencia respectiva, apoyada por sistemas computacionales expresamente diseñados para el efecto, y la preparación a los socios.

Esta labor incluye pactar con los bancos comerciales o del Estado según corresponda las condiciones para el otorgamiento del financiamiento de largo plazo para los socios de cada programa habitacional, teniendo presente que la negociación considere las mejores condiciones de tasa, plazo y análisis del crédito para el socio, en consideración al comportamiento de ahorro y disposición al cumplimiento de sus obligaciones previamente conocida.

La cooperativa asesora individualmente a los socios con ingresos informales permanentes y habituales, para que los formalicen. Esta es una condición para que puedan acreditarlos como ingresos mensuales elegibles para aprobar las pautas de análisis de crédito hipotecario, que los hace bancarizables. Esta asesoría comprende desde la enseñanza a contabilizar sus ingresos, declararlos al sistema tributario, pagar los impuestos al fisco, pagar las imposiciones al sistema de pensiones y recuperar las devoluciones del Servicio de Impuestos Internos mediante las declaraciones de renta.

Todo esto permite al socio más que adquirir una vivienda ampliar sus oportunidades comerciales como trabajador independiente. Este trabajo, de alta complejidad por sus características, requiere que el funcionario de la cooperativa llegue personalmente a ganarse la confianza de cada uno de los socios, para lo que ha sido necesario que se capaciten y entrenen en estas labores, junto con que cada uno de ellos se imbuya de los principios éticos característicos de esta cooperativa, manteniendo por parte de los ejecutivos y dirección una supervisión con características de colaboración y control.

LA BATALLA POR LA CONFIANZA

Cualquier desarreglo en alguna de estas áreas trae consigo lógicas dudas o temores de parte de los socios y socaba el capital más importante que puede y debe acumular una cooperativa: la confianza

de sus socios. El producto vivienda, casi de manera natural, tiene una complejidad añadida que proviene de la desconfianza con que el comprador de bajos ingresos enfrenta siempre la adquisición de un inmueble. Probablemente ello se deba a que el socio comprador es consciente de que está tratando con uno de esos productos que es «para siempre», y sabe que no conoce o no comprende ni los términos del negocio, ni todas y cada una de las etapas de su proceso de elaboración, ni la estructura y materialidad de la edificación.

Todo ello le preocupa e incrementa en él una especie de «temor» natural a estar dando un paso en falso. A esto hay que añadir, la vigencia en la mentalidad cotidiana chilena de la imagen de aquellas experiencias informales en las que los adquirentes de la vivienda social perdieron toda su inversión.

A lo largo de los últimos años hemos visto también una preocupación permanente de la política económica nacional por fomentar el conocimiento de los derechos que los usuarios y consumidores tienen respecto de cualquier servicio que reciben. Ello ha aumentado el empoderamiento del consumidor, que día a día tiene mayor conocimiento e información de sus derechos y obligaciones, y exige mayor información de la contraparte, que en nuestro caso es más compleja, ya que cada socio que adquiere una vivienda es propietario de la cooperativa.

Este trabajo comienza a dar sus frutos y ha ido conformando un socio-usuario, consumidor o comprador tipo que en esta faceta particular es muy diferente al de décadas anteriores. Hoy predomina otra actitud a la hora de recibir un servicio o adquirir un producto. En general el socio como cliente se ha vuelto más exigente, conoce más y está más dispuesto a reclamar y a defender sus derechos. Este cambio en la actitud típica propone un reto para todas las empresas chilenas, indistintamente del sector en que desarrolle su actividad. Sin embargo, en el caso del sector de la vivienda subvencionada este tipo de actitud tiene todavía mayor importancia dado que el usuario tiene una predisposición aún mayor a la desconfianza.

En estas circunstancias muchas veces, el trato con los socios se ha hecho más complejo. Sin embargo, en lugar de constituir un

problema, esta aparente dificultad ha constituido en realidad una oportunidad para que las cooperativas, Conavicoop en especial, ganen espacio frente a otro tipo de competidores del mercado de la vivienda social.

Que el cliente sea al mismo tiempo socio y «copropietario», como he dicho antes, es la base de esta oportunidad. Mientras más difícil resulte para otros, más se amplían las oportunidades de las cooperativas, que cuentan con la ventaja de identificar al socio como dueño y parte consustancial a su estructura más íntima. La clave está en hacer sentir al socio como lo que en realidad es, un copropietario, demostrándole con la actitud empresarial que la imagen del socio comprador de la vivienda está en la orientación que su ética da a sus decisiones y actuaciones. Para eso el mejor camino es hacerle parte integral de todo el proceso.

Después de la relación personal con el funcionario de la cooperativa la vía principal para que el socio se involucre en el proyecto es la información que se entrega en las asambleas de programas. Estos son encuentros periódicos que realizan los integrantes de los programas, en los que se les informa de los avances, y se les invita, si procede, a participar y a tomar decisiones respecto del proyecto, en los aspectos financieros, de especificaciones de las viviendas, de los costos involucrados en cada uno de los componentes que conforman el valor de la vivienda, las disponibilidades de recursos y la posibilidad de ajustarlos a sus posibilidades de pago del precio, tienen la oportunidad de aceptarlos, o modificarlos en aquellos aspectos en que técnicamente es posible. Estas asambleas de socios son de decisión e información.

Los temas tratados en las asambleas de programa y las visitas a obra de los socios se ha sistematizado programándose sus contenidos y temas a tratar de acuerdo a la etapa de desarrollo de cada programa habitacional, que va desde que el socio comienza a ahorrar hasta que se le entrega la vivienda, esas actividades se describieron en la página 87.

Durante el período de construcción en estas asambleas los socios eligen a dos representantes integrantes del mismo grupo, los cuales

están encargados de visitar acompañados del profesional de la obra regular y periódicamente e informar al resto de los socios de los progresos y las características técnicas de lo que se está haciendo o construyendo.

El lazo que se crea entre los socios y el programa es fundamental para fomentar en ellos el compromiso con el proyecto, de esta forma tienen en la obra misma conocimiento de la materialidad de sus viviendas, de la calidad del trabajo de obra, de los materiales, de la práctica de la programación, dirección y control del proceso constructivo, de las posibilidades reales de lo que se puede hacer con el subsidio, de las limitaciones de las edificaciones haciendo propio el proyecto urbanístico en desarrollo, canalizando sus inquietudes de forma colectiva.

Ha sido muy positivo que la cooperativa haya mantenido una claridad absoluta en su funcionamiento y que el socio conozca cómo trabaja y que su aporte económico se está utilizando con eficiencia. En una organización de las dimensiones que actualmente tiene Conavicoop, es imposible que el socio participe activamente en todo, que conozca todo lo que sucede al interior de la cooperativa, o que pueda imbricarse de alguna manera en los mecanismos de la dirección general.

No obstante, la cooperativa debe mostrar cómo mantiene rigurosamente su espíritu de no lucro y la aplicación del principio de cubrir los costos, que la burocracia que genera su gestión es remunerada acorde a los niveles medios del mercado laboral, ni más ni menos. Sobre todo, ha de asegurarse de que esa gestión es capaz de entregar un producto de la máxima calidad y estándar. Esto es en la práctica la acción moral del principio ético de transparencia de la actividad empresarial y societaria que le da sustentabilidad a la cooperativa.

En la medida en que pueda difundir y establecer una imagen de mayor cercanía con el socio beneficiario, al que siempre ha considerado propietario de la cooperativa, que corresponde a lo que en realidad es, y en la medida en que pueda hacerle entender que se encuentra de su mismo lado en la transacción por la casa propia, obtendrá también una mejor evaluación. Se trata de mostrar que la cooperativa no solo no lucra en esta transacción, no porque lucrar

no sea lícito, sino porque su principal objetivo es la satisfacción de su necesidad habitacional. En realidad es una ventaja que el usuario promedio ya no esté dispuesto a aceptar la primera oferta que se le aparezca.

La cooperativa tiene que estar del lado del socio, hacer sentir que está del lado de quien recibe un subsidio y que debe intentar ayudarlo incluso cuando no sea socio de la cooperativa. En fin de cuentas, Conavicoop siempre ha reconocido que son los compradores de la vivienda quienes tienen la posición más difícil dentro de todo el engranaje del proceso de adquisición de la vivienda subvencionada. La mayor satisfacción en este sentido para Conavicoop ha sido que durante todos sus años de gestión, la principal fuente de difusión que ha tenido son los propios socios, que, una vez incorporados aprecian la calidad y la utilidad del servicio que reciben y pasan la recomendación a sus conocidos, sobre todo y en especial cuando ya habitan la nueva vivienda, lo que se registra en las encuestas de incorporación que se realizan a todos los nuevos socios.

El aumento de la capacitación sobre los derechos que se tienen y el incentivo a participar no siempre va aparejado con un interés equivalente por parte del usuario por adquirir la información suficiente y participar en todo el proceso para involucrarse en el trabajo social de la cooperativa. Aunque efectivamente agradecen y aprecian que exista esta posibilidad, lo ideal sería que sus preocupaciones lo llevaran a involucrarse un poco más en todo el proceso de obtención de la vivienda y que se generalizara un mayor interés por conocer cada una de las etapas que le van dando forma al que será su futuro hogar y al barrio en que vivirán.

«La educación cooperativa es entendida como una actividad fundamental para nuestros socios, la que se efectúa a través de estas actividades, puesto que, a través de ellos, se materializan los procesos de participación democrática de los socios que distinguen a las cooperativas de otras empresas, formando parte integral de los servicios que entrega Conavicoop» (Conavicoop, 2016; 13).

Los socios que ingresan a la cooperativa son por lo general jefes o jefas de familias dispuestas a hacer esfuerzos personales involucrando

en la tarea a sus cónyuges o parejas e hijos, para adquirir su vivienda. Es un ciclo de ahorro y organización en la economía familiar que requiere madurez y capacidad de manejar sus decisiones con voluntad, lo que a pesar del acompañamiento profesional y social de los funcionarios de la cooperativa, solo le permite perseverar hasta alcanzar el objetivo a no más del 50% de los que ingresan. Así podemos constatar en la estadística de ingresos y renunciaciones anuales de socios que se presenta más adelante en la página 170.

Ahorrrar es difícil, se requiere constancia, decisión familiar, un gran esfuerzo en la restricción de gastos y el hábito de priorizar el ahorro al consumo, por eso solo un porcentaje de los socios que ingresan a la cooperativa logran la casa propia, como se ve en el cuadro de ingresos y renunciaciones anuales a la cooperativa.

El acompañamiento a los socios de la cooperativa se ha demostrado indispensable para enseñar métodos del manejo de los gastos familiares de acuerdo a un presupuesto ceñido a los ingresos reales, priorizando los gastos según una elección de prioridades a cubrir cada mes de entre las necesidades, postergando aquellos que no revisten prioridad. En la medida que la economía del país ha ido consolidándose y creciendo, este aspecto de la solución se ha hecho más difícil, ya que se ha ido instituyendo como lo habitual para las familias chilenas que el gasto se coloque con antelación y por encima de los ingresos familiares mensuales, siendo excepcional que prioricen el ahorro por sobre el gasto.

El sistema del *retail*, del comercio en general, de la oferta de automóviles, de vacaciones y viajes de descanso tienen una forma de oferta atrayente, penetrante e invasiva, que permite obnubilar al consumidor con las ventajas ofrecidas con la adquisición de sus productos de la felicidad inmediata a cambio de postergar un bien de largo plazo que supone privaciones en el presente, dejando sin posibilidad de ver los efectos que encierra el exceso de deuda, lo que en estas familias termina imposibilitándolas de ahorrar para adquirir una vivienda y dar cumplimiento, a la vez, a las obligaciones de pago de los créditos. Los socios de la cooperativa no ahorran evitando o

postergando gastos superfluos o de placer, sino postergando gastos necesarios, como se ha dicho.

MÁS QUE LOS LADRILLOS, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ES EL TRABAJO DE CONAVICOOP

Entre los méritos más loables de Conavicoop, a lo largo de todos estos años de permanencia, podemos contar la capacidad de sus dirigentes para adaptar su gestión a las nuevas circunstancias y a los retos planteados por la dinámica socioeconómica chilena. Una de las facetas de la gestión en que mejor se puede apreciar esta capacidad es en el esfuerzo por cumplir con los objetivos sociales del cooperativismo.

Comparando el momento en que Conavicoop surgió con las actuales condiciones en que desarrolla su actividad, salta a la vista una diferencia importante en la manera en que los asociados de entonces y los asociados de hoy entienden el consumo. En la misma medida en que el país ha ido creciendo y ha ido desarrollando cada vez con mayor agilidad su actividad económica, ha ido aumentando el rol de la actividad crediticia en las economías familiares y, consecuentemente, ha ido incrementando la rapidez con que los asociados acceden a los recursos necesarios para iniciar un cambio en sus vidas.

Si en una primera etapa de la cooperativa los socios solo lograban reunir los recursos para obtener la casa propia al cabo de una prolongada etapa de ahorro, hoy nos encontramos con que todo el proceso se ha agilizado mucho. Ya no son necesarias las largas esperas y, superada una etapa inicial en la que los socios deben reunir una cantidad de recursos mínima, la postulación al subsidio habitacional estatal puede realizarse casi inmediatamente. El resultado más importante es una reducción drástica del tiempo que las personas se mantienen vinculadas a la institución y, por ende, una reducción igualmente drástica de la oportunidad que tiene la cooperativa para transmitir valores solidarios que se reflejen en su comportamiento económico financiero al interior de la familia y social para su relación con la comunidad o barrio del que formarán parte.

En 1980, el tiempo promedio en que el asociado permanecía en la cooperativa era por sobre cuatro años ahorrando de forma

sistemática. En la actualidad quienes se acercan a la cooperativa pueden encontrar viviendas a su disposición desde seis meses después de su afiliación. Nos hemos referido a los cambios en las exigencias de ahorro para la vivienda, así como a la disminución del porcentaje del precio que deben financiar con sus propios recursos.

Esta circunstancia dificulta las posibilidades para difundir los principios del cooperativismo entre los afiliados. Como ya veíamos al comienzo de este análisis, desde sus inicios el movimiento cooperativo se ha esforzado por la difusión de estos principios, difusión que en el caso de una cooperativa de viviendas tiene un sentido todavía mayor. No me refero a principios fundamentalistas, sino a los cívicos para una sana convivencia entre vecinos y comportamiento responsable en el cumplimiento de sus obligaciones financieras, basados en la autoayuda, la ayuda mutua y solidaria, la forma asociativa de enfrentar la solución a sus problemas económicos, a la luz de la concepción cooperativa muy coincidente con el común sentir de la gente en el país.

A diferencias de otras experiencias en países de un nivel de desarrollo mayor, la obtención de la casa propia en Chile tiene asociada una significación de seguridad social, respaldo patrimonial, y estabilidad familiar. Ya decíamos que el socio de Conavicoop trata, ante todo, de cambiar el curso de su vida. De atrapar una oportunidad que lo alejará de una situación económica y social que el mismo siente que lo mantiene atado a una forma de vida que desea superar. Sin embargo, es fácil darse cuenta que, solamente el apoyo económico que recibe de parte del Estado, el cambio de ambiente y el empuje que supone el convencimiento de que está iniciando una nueva etapa de su vida, no son suficientes.

Para que este apoyo tenga el efecto deseado, para que se produzca realmente una transformación y para que, en fin de cuentas, estas personas tengan la oportunidad de cambiar sus vidas, es necesario enlazar todo el proceso con un cambio más profundo, un cambio en las estructuras a través de las cuales estas personas comprenden e interactúan con su realidad inmediata. En otras palabras, es necesario complementar la casa propia con un cambio que les permita

recuperar su ancestro cultural. Una de cuyas características es la solidaridad, el esfuerzo conjunto y la austeridad en el consumo, en el sentido del consumo, no en su disminución o aumento. Se trata de acompañar el cambio en las condiciones en que desarrollan sus vidas con un cambio en la manera en que hasta ahora la han vivido.

AHORRO, CAPITAL Y FORMACIÓN DE RESERVAS

En su primera etapa, Conavicoop tuvo una inmejorable oportunidad para desarrollar este trabajo de difusión de los valores cooperativos y la aprovechó de manera excelente. El objetivo inmediato, como ya explicamos, era la necesidad de que los socios mantuvieran un esfuerzo sostenido que los llevara a acumular los recursos exigidos para acceder al financiamiento de largo plazo y posteriormente a los subsidios habitacionales del Estado. Para introducir estas metas de una manera efectiva en sus vidas, se llevaron a cabo campañas de estímulo al ahorro y se utilizaron herramientas muy creativas.

Este tipo de iniciativas realmente tuvo un gran impacto y, lo que es más importante, sirvió como plataforma para la difusión de otros valores que en el largo plazo tendrían una influencia muy importante. La permanencia y la identificación común de los socios con el objetivo del ahorro facilitaban el surgimiento de un espíritu de solidaridad entre ellos. Espíritu que iba preparando el terreno para la futura coexistencia de los integrantes de los nuevos núcleos urbanos, una coexistencia mucho más acorde, también, con los objetivos de desarrollo humano que se proponía el proyecto Conavicoop.

DESARROLLO DEL AHORRO PREVIO O CAPITALIZACIÓN DE LOS SOCIOS				
PERÍODO BIANUAL	AHORRO RECAUDADO			
	DEL PERÍODO / BIANUAL		SUMATORIA	
	EN UF	EQUIVALENTE US\$*	EN UF	EQUIVALENTE US\$*
1.978 – 1.979	114.800	2.595.600	114.800	2.595.630
1.980 – 1.981	251.100	7.934.750	365.900	11.562.440
1.982 – 1.983	69.000	1.597.350	434.900	10.068.000
1.984 – 1.985	160.700	2.815.450	595.600	10.435.000
1.986 – 1.987	219.460	4.044.650	617.540	11.381.200
1.988 – 1.989	266.490	5.423.050	884.030	17.990.000
1.990 – 1.991	349.400	7.721.750	1.233.430	27.258.800
1.992 – 1.993	404.260	9.965.000	1.637.690	40.369.050
1.994 – 1.995	396.980	12.171.400	2.034.670	62.382.300
1.996 – 1.997	419.250	13.436.950	2.453.930	78.648.450
1.998 – 1.999	508.900	14.529.100	2.962.820	84.588.500
2.000 – 2.001	634.430	15.721.150	3.597.250	89.139.850
2.002 – 2.003	691.540	19.522.174	4.288.790	121.072.542
2.004 – 2.005	539.860	18.873.500	4.828.650	168.809.600
2.006 – 2.007	522.690	20.688.050	5.351.340	211.806.050
2.008 – 2.009	559.620	23.140.287	5.910.960	244.418.196
2.010 – 2.011	483.360	20.663.650	6.394.320	273.357.180
2.012 – 2.013	495.000	22.027.500	6.889.320	306.574.700

Fuente: (Conavicoop, 1999; 11)

* Tipo de cambio del US\$ y UF del 31 de dic. de cada segundo año.

El ahorro de los socios comenzó a disminuir como porcentaje del precio de la vivienda que adquieren los socios a partir del año 2003, en circunstancias que los ingresos mensuales de los que comenzaban a ahorrar eran superiores a los que tenían los anteriores socios que ahorraban más. Lo que se explica solo por la disminución de las exigencias de ahorro normado en el reglamento que regula el subsidio habitacional que otorga el Minvu.

La tabla que muestra el ahorro bianual de los socios en los primeros 36 años de la cooperativa refleja la relevancia económica que adquiere cuando se exige para tener acceso a la vivienda, como

la fuerza que le da a su organización la capacidad económica y financiera que se produce.

En esos treintaiséis años Conavicoop ha administrado más de US\$ 300.000.000 de capital de sus socios. Algo más del 10% de esos ahorros correspondieron al efectuado por los socios que ingresaron a la cooperativa y luego al renunciar se les devolvió todo su capital ahorrado. El 90% corresponde al capital que han pagado al contado los cerca de 47.000 que a esa fecha habían adquirido su vivienda y al ahorro que tenían los que estaban ahorrando para adquirirlas.

El menor ahorro de los socios actualmente con relación al que hacían los socios se traduce en la disminución del capital de la cooperativa, que es el capital que cada socio aporta durante la etapa de ahorro en la cooperativa y aplica al pago del precio de la vivienda que adquiere al firmar la escritura de compraventa y recibir su vivienda.

El crecimiento económico y financiero de la cooperativa, así como su solvencia, viabilidad y seguridad ante el sistema financiero, sus socios y la actividad sectorial, está basada fundamentalmente en su capacidad de gestión y en la formación e incremento permanente de sus reservas irrepartibles que conforman entre el 85% y el 90% de su patrimonio.

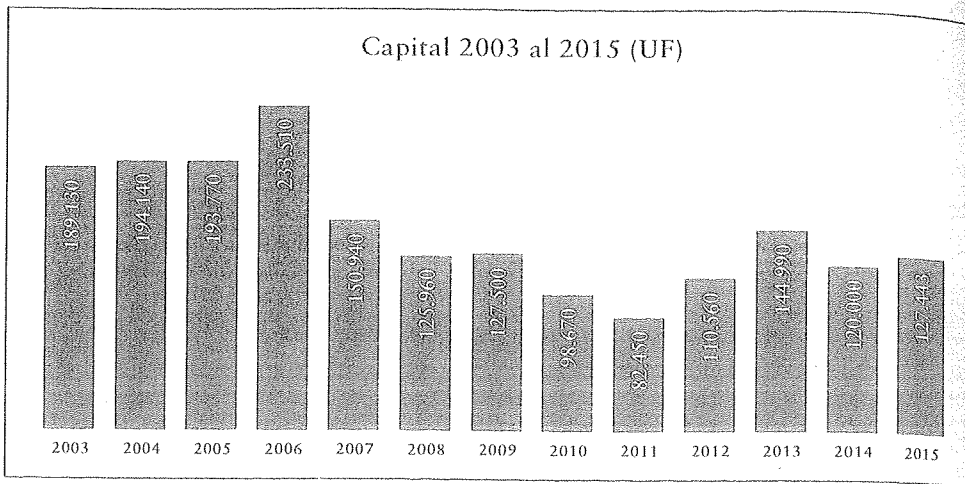
Los socios actuales de la cooperativa tienen mayores ingresos, adquieren una vivienda de mejor estándar, tienen una mayor calidad de vida y de bienes que los socios de hace una década y más, sin embargo ahorran menos, hacen un esfuerzo menor y llegan a ser propietarios de su vivienda en menor tiempo. Lo que es extensible a toda la población.

La cooperativa de hoy basa su patrimonio en las reservas irrepartibles que forma y ha formado desde sus inicios, siendo el capital de los socios que se mantiene como saldo al cabo de cada año menor, como se observa más adelante en los cuadros y tabla de las páginas 182 y 183.

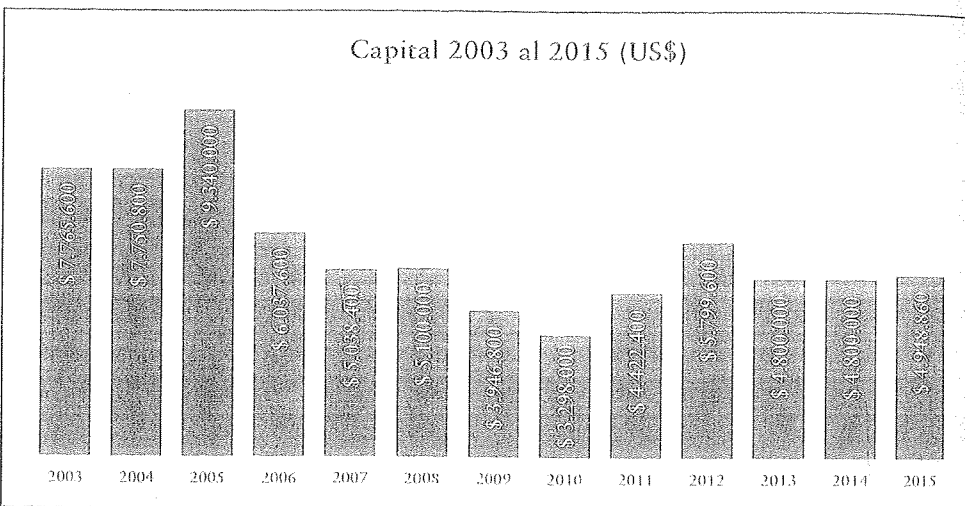
El historial de la evolución de la capitalización o ahorro de los socios está vinculada a las variaciones de las exigencias que han tenido las normas de crédito hipotecario que otorga la banca del estado y privada y del subsidio habitacional estatal, como así mismo

a los vaivenes de la actividad económica, financiera y la situación laboral. Una combinación de estos factores ha condicionado el comportamiento del ahorro de los socios de la cooperativa.

Capital 2003 al 2015 (UF)



Capital 2003 al 2015 (US\$)



SALDO DE CAPITAL (AHORRO SOCIOS) EN BALANCES ANUALES			
AÑO	\$	UF	US\$
1979	81.883.752	97.230	2.198.220
1980	141.749.245	128.440	3.634.600
1981	209.403.766	169.940	5.369.000
1982	238.967.544	163.150	4.694.000
1983	314.916.631	172.650	3.997.000
1984	401.402.732	180.000	4.076.000
1985	540.772.376	191.870	3.361.760
1986	417.021.411	126.420	2.161.520
1987	466.025.609	115.240	2.124.000
1988	467.368.097	104.220	1.907.550
1989	639.698.186	117.760	2.396.000
1990	739.433.244	104.980	2.195.000
1991	941.355.186	113.600	2.700.000
1992	2.046.299.181	217.150	5.645.000
1993	2.839.055.887	267.250	7.024.400
1994	3.143.610.000	117.760	7.780.000
1995	4.497.788.000	360.320	7.170.000
1996	6.171.257.000	465.000	14.650.000
1997	5.242.964.000	372.000	12.505.000
1998	5.514.458.000	375.500	11.980.000
1999	6.548.652.794	434.650	12.870.000
2000	5.941.715.000	376.800	11.010.000
2001	4.205.148.000	259.000	6.630.000
2002	3.283.933.698	196.100	4.764.600
2003	3.200.024.000	189.130	7.765.600
2004	3.361.907.000	194.140	7.750.800
2005	3.482.936.000	193.770	9.340.400
2006	4.281.592.000	233.510	6.037.600
2007	2.961.847.000	150.940	5.038.400
2008	2.702.069.000	125.960	5.100.000
2009	2.669.924.000	127.500	3.946.800
2010	2.116.943.000	98.670	3.298.000
2011	1.838.018.000	82.450	4.422.400
2012	2.525.241.000	110.560	5.799.600
2013	3.379.634.000	144.990	4.800.000
2014	2.910.307.000	120.000	4.800.000
2015	3.266.249.000	127.443	4.948.860

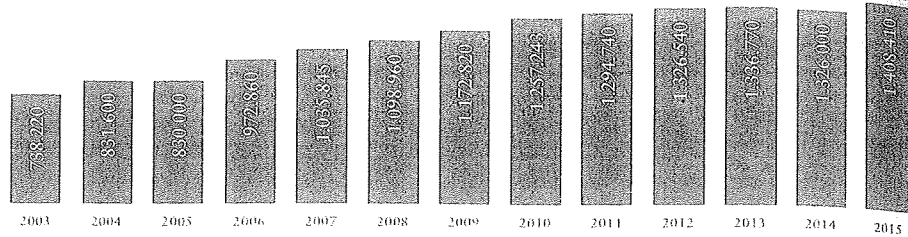
En los últimos años el factor de baja exigencia de ahorro ha influido en el comportamiento de los socios, que se refleja en la disminución de su ahorro. Por su parte, las políticas de administración constantes de la cooperativa le han permitido crecer patrimonialmente persistente y permanente, lo que ha sido posible manteniendo una sana relación de gastos con el volumen de la actividad de producción de las viviendas, el desarrollo efectivo de sus programas habitacionales y las decisiones de inversión patrimonial en suelo urbano, proyectos y edificación, evitando aquellas de instrumentos especulativos, y las ajenas a su objetivo.

Crecimiento patrimonial que permite aumentar los socios favorecidos por su actividad.

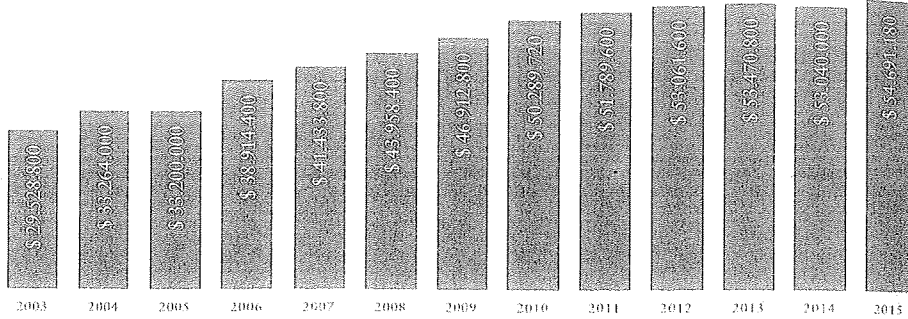
RESERVAS

AÑO	\$	UF	US\$
1979	30.345.586	36.034	814.650
1980	53.063.900	48.080	1.360.600
1981	51.109.848	41.480	1.310.510
1982	43.195.597	29.500	848.500
1983	50.790.228	27.845	644.630
1984	85.199.187	38.200	865.140
1985	209.049.558	74.170	1.299.600
1986	219.297.162	66.480	1.136.700
1987	287.500.320	71.093	1.310.330
1988	328.131.888	73.170	1.340.000
1989	493.837.924	90.900	1.850.000
1990	694.444.079	98.600	2.061.500
1991	809.896.181	97.750	2.319.150
1992	1.028.128.197	109.100	2.835.500
1993	1.291.509.247	121.570	3.195.500
1994	1.626.642.443	141.050	4.025.450
1995	1.291.509.247	103.463	2.060.100
1996	2.061.017.000	155.200	4.892.000
1997	3.585.017.000	254.300	8.550.000
1998	4.762.607.000	324.300	10.347.000
1999	6.380.330.396	423.470	12.540.000
2000	8.338.413.000	529.000	15.449.000
2001	9.805.623.000	603.000	15.455.000
2002	11.508.573.322	687.000	16.700.000
2003	12.490.645.000	738.220	29.528.800
2004	14.400.842.000	831.600	33.264.000
2005	14.919.273.000	830.000	33.200.000
2006	17.838.399.000	972.860	38.914.400
2007	20.326.387.000	1.035.845	41.433.800
2008	23.574.979.000	1.098.960	43.958.400
2009	24.561.219.000	1.172.820	46.912.800
2010	26.974.154.000	1.257.243	50.289.720
2011	28.864.835.000	1.294.740	51.789.600
2012	30.299.405.000	1.326.540	53.061.600
2013	31.160.139.000	1.336.770	53.470.800
2014	32.648.301.000	1.326.000	53.040.000
2015	36.097.317.000	1.408.410	54.691.180

Reservas 2003 al 2015 (UF)



Reserva 2003 al 2005 (US\$)



La adquisición de una casa propia en la cooperativa supone que el adquirente ingresa previamente como socio de la misma y su incorporación paralela a un programa habitacional, que se transformará en un barrio o comunidad de vecinos, identificado con su desarrollo inmobiliario concreto, definido y planificado construir y urbanizar en un terreno, solar o sitio determinado, conocido por él, de manera que con el grupo en su conjunto participe en el desarrollo urbano necesario que le permita gozar a él y al resto de los socios adscritos a ese programa de un medio ambiente grato, y de los efectos de la cooperación para contar con el desarrollo social que le facilite acceder a los beneficios de la recreación, esparcimiento, ocio, educación, salud, transporte, áreas verdes, deporte y apoyo mutuo de los vecinos en una sana convivencia.

En ese momento era fácil percibir una línea integral que recorría toda la concepción de la cooperativa como proyecto. Esta comenzaba por estimular el ahorro en los socios y para ello se les mostraba las bases y el valor de una planificación económica familiar que optimizaba los pocos recursos que tenían a su disposición. Con ello no solo se lograba que los socios aprendieran un mejor manejo y optimización de sus recursos económicos, mostrando los beneficios de una planificación a largo plazo, sino que, al mismo tiempo, con el trato directo y de buen vecino con los otros asociados, con las actividades de capacitación y los encuentros regulares, con las reuniones grupales y el trabajo de capacitación social general la cooperativa iba creando también una situación propicia para el surgimiento y desarrollo de un espíritu solidario que beneficiaría a todos.

De esa manera se daba un primer paso para crear condiciones de convivencia de calidad superior, indispensable para mantener las condiciones favorables al desarrollo urbano humano, dirección fundamental de todo esfuerzo cooperativo. Por último, como señalaba una revista de la época, esta situación no podía sino acrecentar el valor de los nuevos asentamientos, y con ello de las propiedades de los cooperativistas que, si así lo deseaban, podrían aprovechar esta plusvalía en el futuro como impulso hacia metas superiores.

Analizar si aquel esfuerzo llegó o no a convertirse en algo más que un proyecto, si se logró alcanzar o no todos estos objetivos, es un tema que supera el alcance de este análisis.

Muchos otros factores debían conjugarse para que se avanzara hasta este punto, tantos que exceden la competencia de una cooperativa. Sin entrar a contabilizar el número de casos en que muchas personas pudieron aprender y sacar justo provecho de lo que Conavicoop ofrecía. Solo con esto ya se justificaba y adquiriría sentido el enorme empeño que ponían sus funcionarios en lograrlo.

Con el desarrollo posterior del país y el acelerado ritmo que adquirió la economía en general y en particular el sector de la construcción, estas condiciones fueron cambiando rápidamente. Los sistemas hipotecarios y legales, como las exigencias de ahorro y esfuerzo propio, han ido adaptándose en función de los cambios

generales de la economía y con ellos el trabajo de la cooperativa, que ha ido adquiriendo también un dinamismo sin precedentes.

Durante estos años, como se ha dicho, disminuyeron proporcionalmente los montos del ahorro en relación al precio de la vivienda y como porcentaje de los ingresos de los adquirentes de vivienda y por consiguiente los tiempos de espera para adquirir la vivienda. Fue cambiando también el estilo de trabajo de la cooperativa, que comenzó a adelantar fases constructivas en relación al ahorro, debido a varios factores positivos, como: el mayor número de subsidios habitacionales estatales y su mayor monto, como se muestra en cuadro más arriba; el mejor acceso al crédito para construir gracias al posicionamiento y prestigio de la cooperativa en el mercado financiero y ante los organismos del Estado; la mayor experiencia y confianza de los ejecutivos y miembros del consejo en el medio. En general, las oportunidades de profundizar una relación con el socio se fueron reduciendo.

Con la incorporación del subsidio se produjo un cambio al disminuir la relevancia del ahorro como instrumento de financiación de la vivienda, mutando la modalidad de ahorrar para la vivienda. En 1990 el ahorro realizado para postular al subsidio determinaba el máximo posible del monto del crédito hipotecario, el que no podía ser más de ocho veces el del ahorro (Conavicoop, 1990; 8), con ciertos límites de acuerdo al precio de la vivienda.

En 1992, las viviendas de los sectores medios que utilizaban el subsidio habitacional estaban divididas en tres tramos según su precio: de hasta 500 UF el primero; de hasta 1.000 UF el segundo; de hasta 1.500 UF el tercero, siendo el ahorro mínimo exigido de 50, 100 y 150 UF para cada tramo respectivamente, y los montos máximos de subsidios de 130, 110 y 90 UF respectivamente (Ciedess, 1995; 74). Las viviendas de menor valor eran financiadas con 10% de ahorro, que a su vez era equivalente al 38% del subsidio que recibía; en el caso intermedio, el ahorro era equivalente al 91% del subsidio, y las de valor superior la suma del ahorro era 67% más que el monto del subsidio.

Por ejemplo, las viviendas adjudicadas a los socios de los programas habitacionales de la cooperativa Conavicoop en los años 1980 y 1981 se financiaron cada uno de ellos con recursos de las tres fuentes, como se aprecia en la siguiente tabla en que se señalan los % en que se recurre a cada una de las fuentes de financiamiento:

Programa Comuna	viviendas		Precio	Financiamiento					
	Año	N°	UF	Capital = ahorro		Subsidio MINVU		Crédito hipotecario	
				UF	% del precio	UF	% del precio	UF	% del precio
1. La Florida	1980	36	651	121	19%	200	30%	330	51%
2. Santiago	1980	42	784	114	15%	170	22%	500	63%
3. Maipú	1980	68	531	81	15%	200	38%	250	47%
4. Ñuñoa	1980	20	759	100	12%	170	20%	540	68%
5. San Bernardo	1981	25	595	117	20%	200	34%	278	46%
6. San Bernardo	1981	112	655	89	14%	200	31%	366	55%
7. La Florida	1981	76	725	101	14%	170	23%	454	63%
8. Ñuñoa	1981	47	810	175	22%	170	21%	465	57%
9. Maipú	1981	64	685	128	19%	170	25%	387	56%
10. La Florida	1981	46	785	135	17%	170	22%	480	61%
11. Villa Alemana	1981	107	790	100	13%	170	22%	520	65%
12. Vitacura (L. Condes)	1981	31	2.920	875	30%	0	0	2.045	70%

El ahorro variaba entre el 13% y el 22% del precio de la vivienda dependiendo de diversos factores; por su parte, el subsidio habitacional fue entre el 21% y 31% del mismo precio, siendo mayor para las viviendas de menor precio; a su vez, el crédito hipotecario en los casos que se señalan en la misma tabla fue entre el 47% y el 66%, siendo menor el % del precio que se financiaba con esta fuente para las viviendas de menor costo. La relación ahorro/precio fue en estos casos 1/7, y la ahorro/subsidio 1/1,7.

La actual relación de ahorro/subsidio y ahorro/precio muestra el deterioro del ahorro, tanto en su relación con el precio de la vivienda que se adquiere, como con el subsidio habitacional que

se recibe. El ahorro ha dejado de tener la relevancia que tenía hace algunas décadas.

Con el transcurso del tiempo, y la adecuación de las políticas públicas a la realidad socioeconómica del momento, para las familias de menores ingresos el ahorro para la vivienda perdió toda importancia, exigiéndose hasta hace solo unos meses atrás 10 UF para viviendas cuyo precio de venta era de 900 UF, que el adquirente financiaba con su ahorro y un subsidio del Minvu sin crédito alguno.

Hoy las familias que adquieren sus viviendas de hasta por 1.100 UF con subsidio habitacional, tienen exigencia de ahorro de 30 UF, el que deben tener en una cuenta para la vivienda, y las personas que adquieren vivienda con subsidio y crédito hipotecario de precio entre 1.100 UF y 2.200 UF, tienen exigencia de ahorro de entre 40 y 80 UF, monto que ha sido variable en el transcurso del tiempo.

Para comparar la exigencia actual con la existente al año 1992 podemos decir que la relación ahorro/precio de la vivienda es ahora 1/36,6 en el caso de los sectores más vulnerables y 1/25 en los sectores medios. Por su parte, la relación ahorro/subsidio es de 1/36 en el caso de las familias vulnerables; entre 1/5 y 1/6,25 para una vivienda de precio de 1.400 UF en los sectores medios.

Como porcentaje del precio de la vivienda que adquieren y del subsidio habitacional que reciben, el monto mínimo de ahorro exigido es irrelevante, tanto en los casos de las viviendas de ingresos bajos como medios.

Con su habitual sentido realista y voluntad de adaptación a cualquier circunstancia que le toca afrontar, la dirección de la cooperativa fue asumiendo los cambios en lo que de positivo representaban. Lejos de empecinarse en las viejas estructuras y direcciones de trabajo, rápidamente comprendió que el socio, su principal razón de ser, estaba siendo el mayor beneficiado en lo inmediato con estos cambios. Solo quien permanezca ofuscado en un nivel teórico ajeno a toda realidad, puede negar las ventajas que para una persona en dificultades representa la simplificación de los procesos de acceso al subsidio habitacional estatal, la disminución del tiempo y la disminución del esfuerzo que hasta entonces exigía el acceso a la casa propia.

Es cierto que el proceso de ahorro tenía un valor económico, financiero y cultural muy importante, no obstante no debe perderse de vista que el ahorro y el esfuerzo asociado, son ante todo una condición necesaria para lograr el fin que se persigue. Existiendo la posibilidad real de acceder a un crédito no habría por qué echarle de menos. Además, vistos desde una perspectiva global, los cambios sugerían que en el mediano plazo, los beneficios podrían llegar ahora a un mayor número de personas.

Se ha señalado en párrafos anteriores cómo se ha desarrollado el proceso de ahorro de los socios que ha sido el de capitalización de la cooperativa, que en los primeros años de existencia constituyó el mayor porcentaje de su patrimonio.

La disminución de la exigencia de la suma de ahorro o aporte personal para financiar la vivienda aparentemente es un beneficio de largo plazo, en realidad es solo un beneficio parcial e inmediato, no lo es ni en el largo plazo ni financieramente. Esa menor exigencia de ahorro tiene un costo financiero mayor porque aumenta el capital adeudado, compromete un flujo mayor en el largo plazo, disminuye la garantía, aumenta el riesgo desde la perspectiva del propio adquirente y es una renuncia al empleo de toda su capacidad de ahorro para adquirir una vivienda de mayor estándar. Tema este último que comienza a ser un problema.

El crédito de corto plazo fue asumido, entonces, como una forma de anticipar el ahorro, al que solo habría que añadirle otros gastos asociados a los intereses que incluyen este tipo de operaciones. Efectivamente este hecho podría encarecer un poco el precio final que se está pagando por la vivienda, pero el tiempo ganado por el individuo y su familia, que busca salir cuanto antes de una situación de dependencia o de un medio que le resulta adverso en general, seguramente lo justifica. Más aún si a eso se suma el desarrollo de instrumentos financieros *ad hoc* que palien este costo transformándolo en un beneficio adicional tanto para el socio como para la Cooperativa.

De cualquier manera tampoco se trata de negar que las actuales circunstancias hayan distorsionado o disipado la vocación

cooperativista de Conavicoop. Hoy resulta más difícil sostener encuentros con los socios de una calidad similar a los que llegaron a ser habituales en las décadas del ochenta y noventa. La identificación entre los individuos y la institución es distinta, tampoco es factible crear previamente las mismas relaciones de los socios entre sí que se lograban una década antes, relaciones entre quienes serán vecinos en un futuro cercano, sin incorporar más medios, más incentivos y trabajo de mayor especialización tanto en técnicas de comunicación como trabajo social y relaciones humanas.

Claramente, el mismo hecho de esperar más tiempo por la casa, de involucrar un esfuerzo mayor en su consecución hacía que el simple acto de entrega de la propiedad tuviera ya un impacto enorme en la vida de las personas. Pero la desaparición de aquellas condiciones ha llevado a profundizar otros aspectos de la gestión que han ganado en importancia y mantienen vivo el sentido final del trabajo que se realiza.

En todo caso, Conavicoop ha asumido esta situación como un reto, pues si quiere mantenerse trabajando para conseguir sus objetivos sociales, ahora debe ser capaz de hacerlo con mayor eficiencia, sin desaprovechar ninguna de las oportunidades que le brinda los servicios que presta, haciendo un mejor uso de la tecnología y comunicación, desarrollando al máximo las potencialidades humanas de su personal. La necesidad de motivar a los socios en la participación del proyecto en la etapa previa a la adquisición de la vivienda, en el desarrollo de la comunidad una vez habitada la vivienda, y hacer un ahorro y esfuerzo personal no ha desaparecido, por el contrario aumenta las ventajas de la ayuda mutua.

No obstante, tampoco se trata de que la dimensión educativa del proceso de ahorro se haya abandonado del todo, en realidad solo se ha adecuado a las circunstancias. Sigue siendo necesario un período de ordenación de los presupuestos familiares, ahora en función de la presentación de los postulantes como sujetos de crédito elegibles ante los bancos. El tiempo en que este orden se puede lograr es más breve en relación a los períodos de ahorro o capitalización del socio que en el pasado, es cierto, pero, el sentido general de la asesoría

sigue siendo muy parecido: enseñar a manejar el presupuesto familiar, poner al día sus deudas con el sistema financiero regulando los gastos en equilibrio con los ingresos y prepararse para mantener el pago sostenido de las obligaciones hipotecarias.

En las actuales circunstancias, la difusión de valores más acordes con el desarrollo pasa, sobre todo, por mantener en un nivel máximo el modelo de relaciones humanas con que el socio entra en contacto tan pronto se incorpora a la cooperativa. Para ello se hace hincapié en el trato que los funcionarios dan a los cooperativistas y en las relaciones de aquellos entre sí y con la institución, de la que son partícipes en calidad de propietarios. Estos elementos difícilmente pasan desapercibidos e indudablemente tienen un efecto que impacta favorablemente en el modo en que los socios comprenden su vida, su entorno material y su relación con los otros integrantes del grupo o programa habitacional.

La incorporación tecnológica constante en los procesos y trabajos de la cooperativa ha permitido racionalizar las operaciones e introducir sistemas de seguimiento, control y comunicación en cada uno de los ámbitos de actividad involucrados, facilitando el aumento de la productividad y disminución de los tiempos en cada uno de ellas. Por ejemplo, los procesos de escrituración de las adjudicaciones y entrega de las viviendas mediante programas computacionales *ad hoc* han acortado los tiempos, disminuido los costos involucrados, y generado indicadores que alertan cualquier dificultad, redundando en beneficio directo del socio.

Esta información disponible tanto para los abogados y demás funcionarios intervinientes como para los socios adquirentes de las viviendas permite a la administración corregir las deficiencias que se originen internamente en la cooperativa o en bancos, notarías o conservadores de bienes raíces u otras entidades externas, y al socio exigir el cumplimiento de las obligaciones que benefician sus intereses, siendo esta un ejemplo concreto de cómo se crea simetría entre las partes intervinientes en la compleja actividad de adquisición de una vivienda social.

Muchas veces el paso por Conavicoop representa la primera vez que reciben un trato verdaderamente digno en sus relaciones comerciales y conocen un modo de relacionarse entre las personas que hasta el momento le había sido completamente ajeno. A ello hay que agregar la dedicación que ponen quienes les guían en los trámites para hacerles comprensibles las distintas formalidades legales por las que deben pasar. Son muy pocos quienes conocen previamente lo que significa realmente un compromiso contractual, cómo se hace, qué derechos y qué obligaciones adquieren o en qué consiste una garantía para el cumplimiento de sus obligaciones, o qué es un título de propiedad. En este sentido se siguen brindando las primeras herramientas para la inclusión de estos sectores en la dinámica económica del país.

Los conjuntos habitacionales se entregan incluyendo siempre las áreas fundamentales para que se llegue a desarrollar en ellos una vida comunitaria de calidad. Esto incluye equipamiento social, parques y complejos deportivos, cuyos costos están incluidos ya en el precio de la vivienda, sin que por ello se vea afectada la competitividad de los precios en el mercado. Ello no es poco, pero no está ni siquiera cerca de ser suficiente para asegurar que en los nuevos conjuntos se genere la difusión de los valores de cooperación y solidaridad comunitaria que Conavicoop proyecta.

La solución no puede pasar por echar de menos un pasado al que, en primer lugar es imposible volver, y que, además, resultaba francamente desfavorable para los principales involucrados. Se reconoce que la actividad de la gestión urbana todavía tiene margen para mejorar, y lo mismo respecto de la preparación de los socios para su participación comunal y ciudadana. No obstante, también hay que reconocer que comparativamente las cooperativas son las entidades que más han estado haciendo por ello en los últimos años.

Probablemente la solución pase por crear un nuevo espacio de interacción y desarrollo cooperativo posterior a la entrega de la vivienda. Un espacio que dé continuidad a este primer esfuerzo educativo y que aproveche el prestigio y la confianza ganada por Conavicoop, cuyo punto más alto, sin dudas, seguirá siendo la entrega de la

vivienda. Naturalmente habría que analizar las condiciones de esta nueva relación y las posibles áreas en las que sería factible generar un beneficio económico, social y humano colectivo, pero, lo que se puede afirmar es que la voluntad de ampliar los actuales niveles de educación para la cooperación, la experiencia y la voluntad para hacerlo siguen estando ahí.

TERCERA PARTE: CONAVICOOP Y EL ESTADO CHILENO

En el contexto de las naciones sudamericanas, Chile constituye un caso notable de compromiso del Estado con el enfrentamiento al problema social que genera la escasez de viviendas entre la población de menores recursos. Desde las primeras décadas del siglo XX, las distintas administraciones fueron impulsando sucesivas iniciativas que llegaron a conformar un verdadero sistema de la vivienda social a principios de los años sesenta. Este sistema ha sufrido importantes cambios, ha incurrido en profundos errores, pero también ha logrado consolidar beneficiosas innovaciones que redundaron en claros avances. Gracias a ellos, en los últimos años ha sido posible apreciar una reducción continua del déficit habitacional de otras épocas, como se observa en la página 106 en las tablas allí incluidas de inversión pública en subsidios habitacionales y programas físicos de vivienda de las últimas décadas.

Desde que en 1924 se creara la primera ley de cooperativas en Chile, estas se han constituido en actores de relevancia dentro de la actividad. Su participación fue aumentando progresivamente a lo largo de los años y, sin duda, ahora es posible constatar lo mucho que ha tenido que ver su satisfactoria incorporación con el auge que ha vivido el sector desde 1991. En el fondo de este protagonismo subyace una comunidad de principios entre las cooperativas y los

organismos sectoriales del Estado que tiene como fundamento el reconocimiento de los beneficios de la complementación eficiente entre la actividad pública y la privada, de la inversión estatal en políticas públicas que se distinguen por su focalización más que por su universalidad. Esta es la idea central alrededor de la cual orbita toda la política habitacional chilena del último tiempo y solo llega a ser realmente posible cuando la mencionada actividad privada tiene entre sus prioridades el cumplimiento de un objetivo social que reconoce a la persona como su propia razón de ser.

Si bien las cooperativas no son el único actor del sector privado que participa en el sector de la vivienda social, sí constituyen la contraparte que más se acerca al modelo de lo que debe ser esa participación. Los otros tipos de organizaciones, que colocan el lucro corporativo entre sus prioridades, lo que han hecho es sumarse a una política de carácter nacional en la que reconocen potencialidad mercantil, pero con la que no comparten dos objetivos fundamentales, al menos no en el grado en que sí comparten las cooperativas abiertas de vivienda: la extensión de sus beneficios al mayor número de ciudadanos y la optimización máxima de los recursos que el Estado chileno puede dedicar a ello solo en provecho de los beneficiarios.

No es intención de este análisis criticar la participación de estas empresas, por el contrario, reconocemos que han jugado también un rol importante y que su interés ha conducido al beneficio de muchos; pero, es imposible negar que solo en las cooperativas y las entidades de utilidad pública el Estado encuentra una contraparte ideal, aunque no suficiente.

Para llegar a entender este tipo de relación, de la que Conavicoop ha sido partícipe e impulsora, trataremos de describir los diferentes períodos por los que ha transitado y las propuestas generales que le han servido de base. Es cierto que la participación de Conavicoop apenas comienza en la última etapa iniciada en el año 1978, pero, tanto por la experiencia que ya habían acumulado sus dirigentes en aquel momento como por la preexistencia del sentido que la institución recogió, será conveniente comenzar este acercamiento desde la etapa inmediatamente anterior. De la misma forma que en

capítulos anteriores afirmamos que para entender qué es Conavicoop es necesario mostrar cómo se formó la cooperativa —capítulo 1— y entender cómo desarrolla su relación con los socios —capítulo 2—, ahora añadimos que también resulta imprescindible conocer de qué manera ha logrado incorporarse a la política habitacional definida por el Estado chileno.

CHILE, TRADICIÓN DE LA VIVIENDA SOCIAL

Ya desde mediados del siglo XIX, se hizo patente en Chile la preocupación del Estado por legislar sobre las condiciones de habitabilidad en las viviendas de peores condiciones. El interés estaba relacionado, sobre todo, con la necesidad de asegurar al menos las condiciones de salubridad e higiene mínimas a quienes vivían en ellas, estimulando para ello la participación del sector privado en la reconstrucción y rediseños de los llamados conventillos, viviendas obreras en general y otros tipos de precariedad habitacional y urbana.

Apenas iniciado el siglo XX, en 1906 se promulgó la Ley 1838 de Habitaciones Obreras, que fijó un precedente importante en los esfuerzos por darle una solución a más largo plazo a los problemas habitacionales que desde el siglo anterior llamaban la atención de la sociedad civil chilena. A partir de esta ley se crearon los Consejos de Habitaciones para Obreros, cuyos principales objetivos anunciaban claramente la línea a la que se le iría dando continuidad en los años subsiguientes: fijar las condiciones mínimas de las nuevas viviendas que comenzarían a construirse y fomentar la creación de sociedades de construcción que las llevaran a cabo. Regulada por esta iniciativa, entre 1906 y 1925 el sector privado construyó 3.243 nuevas casas y reparó otras 614.

Se observa la influencia que tuvo la legislación de Bélgica en la Ley 1838. En 1889 se habían establecido en ese país los llamados Comités de Patronato, que buscaban favorecer la construcción de casas para obreros y, sobre todo, se proponían buscar las combinaciones más adecuadas para convertir al obrero en propietario de una habitación que cumpliera con criterios de salubridad y de higiene al

nivel de los estándares de la época. La herramienta fundamental para cumplir con estos objetivos, proponía la ley, debía ser el fomento y estimulación del ahorro en los futuros propietarios (Hidalgo, 1999). Esta misma estrategia fue la que se intentó implementar en Chile como uno de los pilares de su política habitacional.

A partir de 1925, el sistema fue reformulado progresivamente, primero con la promulgación del Decreto Ley 261, conocido como Ley de la Vivienda, y también, en ese mismo año, con el Decreto Ley 308. Este último creó el Consejo de Bienestar Social, que reemplazó al Consejo de Habitaciones Obreras de 1906 e intentó reactivar la actividad promoviendo la participación de cooperativas en la construcción de viviendas asequibles y estipulando exenciones de impuestos municipales en los edificios colectivos (Bravo, 1959). En los años posteriores, el Estado fue agregando nuevas normas constructivas de beneficio común y por último, en 1936 creó la Caja de Habitación Popular, que sería, hasta 1952, la entidad encargada de desarrollar los programas relativos a la vivienda social. Entre las funciones principales de este organismo se encontraban la construcción de viviendas, la concesión de préstamos, la urbanización de barrios obreros y la concesión de subsidios, medidas todas en las que podemos reconocer otro precedente directo del sistema que se utiliza hoy.

En 1950 todas las competencias del consejo se traspasaron a la naciente Corporación de Vivienda (Corvi), concebida desde otro punto de vista, ahora mucho más moderno y abarcador. La entidad debía ser un organismo motor del plan de vivienda y de los planes reguladores promulgados desde el Ministerio de Obras Públicas, conceptos ambos de los que se comenzaba a hablar por aquel entonces.

Es precisamente en este mismo período cuando se comienza a impulsar una modalidad de solución habitacional que se ha mantenido hasta nuestros días: el Programa de Autoconstrucción y Ayuda Mutua, vinculado en su origen al convenio básico de cooperación técnica entre los gobiernos de Chile y Estados Unidos. La lógica de aquel programa se basaba en el beneficio recíproco que obtenían los participantes cuando se concertaban para alcanzar el objetivo de la

vivienda digna, idea evidentemente muy afín al espíritu mutualista del cooperativismo.

Otro elemento que vale la pena destacar en esta iniciativa fue la inclusión de un requerimiento de apoyo técnico por parte de una entidad independiente, ya fuera de origen estatal, municipal o privada. Este elemento también se mantuvo vigente y formó parte importante del trabajo que se comenzaría a desarrollar en la década inmediatamente posterior.

En 1959 se promulgó el Decreto con Fuerza de Ley N° 2 (DFL 2), que establecía el Programa Nacional de Vivienda, que creó el Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo para la vivienda (Sinap) y exigió el ahorro previo de los beneficiarios antes de acceder a los créditos habitacionales o viviendas sociales. El Sinap también apostó con fuerza a favor de la participación del sector privado en la construcción directa de las viviendas populares, a partir de una estrategia que incentivaba con exenciones fiscales a todos los actores involucrados, compradores y constructores, en relación inversa con los metros cuadrados construidos, a menor superficie edificada de la vivienda, dentro de los parámetros admitidos, mayores eran los beneficios otorgados.

Para el caso particular de las cooperativas de vivienda se establecieron normas especiales, lo que les brindó un apoyo importante y sirvió de estímulo para una verdadera explosión de cooperativas cerradas que se produjo a lo largo de la década de los años sesenta. Además, actuando en coordinación con la Caja Central de Ahorro y Préstamos para la Vivienda, se obtuvieron préstamos externos que condicionaban su utilización a la intervención de este tipo de asociaciones (Undurraga, 1990).

Estas facilidades provocaron un auténtico auge de la actividad cooperativa de vivienda. Durante la década del sesenta el número de cooperativas cerradas va aumentando sustancialmente y con ellas la actividad de las entidades de asistencia técnica, Institutos de Asistencia Técnica, que trabajaban con ellas. Serán estos Institutos los que posteriormente transmitirán la experiencia adquirida en estos años al nuevo modelo de las cooperativas abiertas de vivienda.

No nos detendremos en las cifras globales de las cooperativas de la época ni los de su evolución. Los datos de que disponemos a marzo de 2014 indican que hay en el país 4 cooperativas de vivienda abiertas y 126 cooperativas de vivienda cerradas (Cooperativismo en Chile, 2014; 20), lo que revela una gran disminución de la actividad e importancia relativa en el sector.

En la década de los sesenta se puede apreciar una disminución del ritmo en que aumenta el déficit habitacional con respecto de la década del cincuenta; ello coincide con el aumento de la actividad cooperativa, lo que nos sugiere que estas tuvieron un impacto positivo en la disminución de ese ritmo del incremento del problema de la vivienda en Chile. Sin embargo, el aumento del déficit, en términos absolutos, no pudo ni tan siquiera llegar a moderarse. Aunque resulte paradójico, y pese a todas las iniciativas que se llevaron a cabo, entre 1950 y 1970 el problema de la vivienda en Chile no disminuyó, sino que se acrecentó sustancialmente. Si en 1952 el déficit habitacional alcanzaba las 156.205 viviendas, en 1960 este era ya de 454.000 y en 1970 llegaba a las 592.324 viviendas (Hidalgo, 1999). Sin embargo, otros datos demográficos confirman que si bien entre 1952 y 1960 el país incrementó su población en un 24%, la cantidad de viviendas por cada mil habitantes apenas si sufrió variación. La aparente incoherencia entre ambas informaciones indica que el país estaba viviendo una explosiva redistribución de su población, con una fuerte emigración del campo a la ciudad y un mayor estándar en la calificación de vivienda no deficitaria.

La situación se hizo particularmente compleja en el ámbito de la Región Metropolitana (problema adicional del suelo). En este caso fue marcado el fenómeno de migración del campo hacia la ciudad, provocado por los cambios en la distribución de la producción económica del país. Los grupos migrantes acabaron creando ellos mismos sus propios asentamientos urbanos, acomodándolos dentro del entramado de la ciudad como mejor les permitían sus escasos recursos y quedando condenados a una notoria precariedad por un acceso prácticamente nulo a los servicios de salubridad, energía y agua potable, servicios públicos de educación, salud y transporte.

Estas condiciones fueron creando una sensación de urgencia importante, como demuestra el hecho de que la mayoría de estos asentamientos llamados inicialmente «población callampa», «campamento» se les denomina hoy, dieron origen a movimientos organizados de obreros sin vivienda, con interconexiones que muchas veces alcanzaron un carácter nacional. En poco tiempo estos movimientos pasaron a formar parte de los territorios en que trabajaron organismos públicos especializados en la educación de adultos, lo que le permitió a los vecinos tomar conciencia de la situación de marginalidad que vivían, de sus derechos y de sus obligaciones, el desarrollo de la actividad de los distintos partidos políticos en estos sectores recogió sus demandas habitacionales y urbanas, por lo que rápidamente fueron incluidas entre los temas más importantes de la vida política nacional.

Como resultado, a finales de la década del sesenta, nos encontramos con que el tema de la vivienda había alcanzado un grado de politización que no se le había conocido hasta entonces y que las distintas propuestas y demandas para su solución, se convirtieron en un elemento más del gran enfrentamiento político-ideológico que se estaba incubando.

Con el ascenso al poder de la Unidad Popular, esta polarización dio paso a un cambio radical en la estrategia de vivienda del país. El Estado pasó a desempeñar un papel mucho más activo y decidió concentrar todos los aspectos de los procesos constructivos: propiedad del suelo, construcción y distribución de la vivienda. De inmediato se produjo el enfrentamiento con las empresas constructoras que estaban participando de la actividad, y por extensión también se comenzó a mirar con recelo el trabajo de las cooperativas, especialmente de las cooperativas de vivienda de autoconstrucción, un núcleo importante de ellas asesoradas por los arquitectos Fernando Castillo y Eduardo San Martín construyó un gran sector de viviendas en la comuna de La Reina, en los faldeos cordilleranos de Santiago.

Miradas desde hoy, las razones argumentadas por el bloque de la Unidad Popular parecen indicar una equivocada interpretación del cooperativismo: la cooperativa de autoconstrucción era socialmente

injusta porque «quitaba al trabajador sus horas de descanso; contribuía a aumentar la cesantía o paro; y era técnicamente ineficiente y antieconómica» (Bravo, 1992; 22). No deja de resultar llamativa esta opinión cuando durante estos mismos años, en Cuba, un gobierno que el conglomerado oficialista reconocía como modelo a seguir, se impulsaba un modelo cooperativo de autoconstrucción de viviendas cuyas máximas eran muy similares a las que aquí se criticaban.

Otra razón parece más probable para justificar esta indisposición, particularmente significativa en aquel contexto de efervescencia social. La opinión general identificaba a las cooperativas en general con el Partido Demócrata Cristiano, aun cuando las cooperativas de vivienda en particular habían recibido su mayor impulso inicial desde el gobierno del expresidente Jorge Alessandri Rodríguez (1958-1964), que no estaba relacionado con este partido político; por el contrario, fue su contendor en las elecciones presidenciales en que fue electo el 4 de septiembre de 1958. No obstante, se hacía esta analogía porque el discurso político de la Democracia Cristiana de aquellos años sí estimulaba la creación de organismos de estructura popular similar, tales como organizaciones vecinales y funcionales, entre ellas las juntas de vecinos, centros de madres, otros tipos de cooperativas, etc., apuntando a una economía social de mercado.

Sin ser el objetivo de este trabajo dilucidar los auténticos motivos del choque, si en el fondo se trataba de un enfrentamiento entre modelos políticos, de discrepancias ideológicas o de un boicot económico, lo que sí parece lógico con la mentalidad de hoy es que el Estado hubiera podido preservar todas las formas de organización que convergían con su objetivo a la reducción del déficit habitacional y la solución permanente a la precariedad urbana y habitacional de los campamentos, independientemente de que se reservara o no el derecho y los medios económicos para liderar por sí mismo este esfuerzo.

Sin embargo, el clima de polarización ideológica reinante hacía imposible cualquier acercamiento entre los actores involucrados, perdiéndose la posibilidad de desarrollar un tipo de acercamiento múltiple que tal vez hubiera sido muy novedoso en aquel momento.

Con el golpe de estado de 1973 la situación cambió rápidamente, pero el cooperativismo de vivienda no mejoró su posición. Ahora se producía otra transformación, igual de profunda pero en sentido opuesto. La apuesta radical por una economía de mercado volvía a ignorarle. Inmediatamente se suprimieron todos los visos de predominio estatal en cualquier actividad mercantil y social y la vivienda pasó a ser entendida como un bien que la familia debía conseguir a partir de su propio esfuerzo o con asistencia del Estado. Las consideraciones de carácter macroeconómico pasaron a ocupar el primer lugar en la determinación de los recursos que se destinaban a la solución del déficit habitacional y la empresa privada recuperó su lugar como productor y distribuidor de la vivienda.

De no ser por la rápida adaptación del cooperativismo y la incorporación de una nueva concepción de la cooperativa, liderada por los antiguos organismos de asistencia técnica, el mutualismo de vivienda hubiera desaparecido por completo. Los socios de las cooperativas de vivienda requieren de la participación de un equipo multi - profesional a su servicio que forme parte de su organización; no que les preste servicios profesionales como un tercero, sino que a través de la acción comunicativa entienda sus intereses siendo capaz de transmitirlos en su representación en la relación con los terceros (bancos, municipios, Estado, proveedores y contratistas) que deberán tomar parte en la actividad para hacer posible sus proyectos. Existe total unidad e identidad de intereses entre los beneficiarios y sus profesionales, de no ser así no se supera la asimetría entre las partes intervinientes en la relación de este negocio.

CONAVICOOP EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO HABITACIONAL ENTRE 1978 Y 1989

El período de 1973 a 1977 fue la etapa de nacimiento del sistema actual de cooperativas abiertas. Como ya explicábamos en el capítulo anterior, el crédito otorgado por el AID fue decisivo. No solo sirvió para que las cooperativas tuvieran los recursos necesarios para financiar en el corto plazo la producción y sus socios en el largo plazo el crédito de adquisición de las viviendas, además funcionó

como carta de presentación de las cooperativas ante el gobierno militar, cuya estrategia económica global, de otro modo, difícilmente hubiera tomado en cuenta a las empresas cooperativas.

Desde el comienzo mismo (DL 44 de 1973), el nuevo gobierno reorganizó todo el sistema de la vivienda, reestructurando el Minvu y sus dependencias. Entre 1974 y 1976 se procede a la descentralización regional de las competencias del ministerio, y se concentran las cuatro corporaciones de viviendas (Corhabit, Cormu, Corvi, Cou) en los Servicios Regionales de Vivienda y Urbanizaciones (SERVIU), cuyas acciones deben ser coordinadas desde las Secretarías Regionales Ministeriales (Seremi). El DL 1.305 de 1976 establecía que:

«() las Secretarías Regionales Ministeriales y Metropolitana tienen como misión concretar la política nacional de vivienda y urbanismo en su área territorial respectiva, para lo cual realizan actividades de planificación, programación, evaluación, control y promoción de dicha política, debiendo además velar por el estricto cumplimiento por parte de los Servicios Regionales y Metropolitano de Vivienda y Urbanización (SERVIU) en sus respectivas jurisdicciones, de todos los planes, normas e instrucciones impartidas por el MINVU y, especialmente, porque sus inversiones se ajusten estrictamente a los presupuestos aprobados para cada uno de ellos (...) los SERVIU Regionales son instituciones autónomas del Estado, relacionadas con el Gobierno a través del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, con personalidad jurídica, con patrimonio distinto del Fisco, de duración indefinida, de derecho público y ejecutores de las políticas, planes y programas que ordene directamente el Ministerio o sus Secretarías Ministeriales» (MINVU, 2004).

Junto a esta reorganización técnica se procedió también a una redefinición de carácter más general de la política habitacional. El Estado abandonó definitivamente el financiamiento y la construcción directa de viviendas de nivel medio y concentró sus recursos en otorgar subsidios directos para su adquisición por los sectores medios y en la contratación directa de la construcción de viviendas para los sectores más pobres, para los que siguió seleccionando los

beneficiarios y asignándoles la vivienda hasta finales de los años noventa. Con ello adecuaba, limitándola considerablemente, la tradición chilena de participación estatal en la vivienda social a las nuevas condiciones de libre mercado que había definido en su estrategia económica global.

En el año 1976 se establecía definitivamente que la vivienda, en sentido general, no era una dádiva del Estado, sino un bien que debía adquirirse con el esfuerzo y el ahorro de la familia, que el Estado reconocería y compartiría subsidiariamente, pero cuya principal fuente de financiamiento debía quedar a cuenta de las familias (Rosenfeld, 1985; 69). En adelante, con excepción de las viviendas sociales dirigidas a los sectores de mínimos recursos, los interesados debían acudir al sistema financiero y a las constructoras privadas.

Ello se mostró perfectamente con la implementación del Programa de Subsidio Habitacional a la Demanda (DS 188 de 1978), que es el instrumento que mejor caracteriza este período. En él se definía el rol subsidiario del Estado, privilegiando definitivamente la actividad del sector privado y limitándose en su acción a la entrega de un apoyo financiero a las familias que, por su parte, debían demostrar una cierta capacidad de ahorro y endeudamiento.

La mayor innovación que introdujo este programa fue el cambio de destinatario de los recursos, que ahora estaban dirigidos a subsidiar la demanda, cubriendo parte del precio de compraventa de la vivienda, y parcialmente la tasa de interés del crédito hipotecario en su origen, en lugar de subsidiar la oferta. Otro cambio importante fue la forma de flujo de estos recursos, que serían entregados directamente a los beneficiarios, cambiando la forma indirecta en que se habían estado utilizando hasta entonces: subsidiando por ejemplo la tasa de interés a los créditos, la mantención de altos niveles de morosidad, mecanismos reajustables incompatibles con la realidad económica nacional (Minvu, 2004; 190).

Cabe destacar que la morosidad del cumplimiento de pago de los créditos hipotecarios concedidos por los Serviu nunca se redujo; por el contrario, aumentó o hubo condonaciones sucesivas de diversa modalidad.

Para los sectores emergentes y medios el subsidio se otorgaba solamente una vez y no cubría todo el precio de la vivienda, este debía completarse con la obtención de un crédito hipotecario que se originaba con la emisión de letras hipotecarias que se transaban en el mercado secundario, específicamente en la bolsa de comercio. Estas letras tenían la particularidad que su valor nominal estaba cubierto por el Minvu, si su valor par de venta se transaba por debajo de su valor nominal, el Ministerio cubría la diferencia hasta un cierto valor; si la venta era por un valor por sobre su valor par nominal, la diferencia se aplicaba al pago anticipado de los dividendos que alcanzara a cubrir.

Este subsidio indirecto, que complementaba el subsidio directo y mayor, trajo consigo una apertura del sector financiero a las familias de recursos medios bajos, generando beneficios para todos los actores involucrados. Las entidades financieras vieron aumentar los usuarios con un cierto atractivo, las familias recibían un apoyo que les facilitaba el acceso al sistema financiero del país, los inversionistas encontraron instrumentos de largo plazo a tasa de mercado y seguros, el Estado incrementaba su acción modernizadora de la economía en sectores poblacionales, que de otra forma hubieran quedado marginados de la dinámica general.

Pero sobre todo este programa de subsidio habitacional a la demanda trajo consigo un cambio completo en el panorama de la vivienda social. En primer lugar, los beneficiarios percibían ahora con mayor claridad los montos de dinero que tienen a su disposición, asumiéndolos como una ayuda económica efectiva de la que podían disponer con total autonomía. El sector privado, además, encontraba a su disposición estos recursos en la forma de un aumento de la demanda, incrementando su interés por atenderla, y por tanto acrecentando la competencia por captarla. Todo ello se traduciría en una mejora de la oferta que encontraba a su disposición los sectores medios emergentes de menores ingresos, tradicionalmente más vulnerables.

Si bien el cooperativismo de vivienda no se encontraba entre las modalidades más afines a este nuevo sistema, en poco tiempo

las cooperativas más relevantes pasaron de una fase de subsistencia, apoyadas en los recursos financieros garantizados por el AID para la construcción de las viviendas, a tener un papel protagónico, mostrando su efectividad y pertinencia en las nuevas condiciones. Gracias a la excelente imagen que había dejado su aprovechamiento de los fondos garantizados por el AID, las cooperativas lograron que se les incluyera en un capítulo aparte en el mencionado Decreto Supremo 188 del año 1978 que regulaba el programa de subsidio, reconociendo la inversión realizada por los socios en la cooperativa o los postulantes al subsidio y las inversiones en la adquisición de suelo, la ejecución de los proyectos de arquitectura e ingeniería y otros ejecutados por las cooperativas previos a la postulación colectiva.

Las cooperativas ya tenían experiencia en el desarrollo de los programas en forma integral incluida la organización de la demanda. Con la experiencia adquirida de las antiguas sociedades auxiliares, y el trabajo ejecutado durante los últimos cinco años estaban acostumbradas a ser ellas quienes fueran al encuentro de los potenciales nuevos socios, al contacto directo con ellos, a su organización y al seguimiento periódico, personal, sistemático, constante y metódico. Con esta metodología lograban adelantarse a los otros tipos de agentes inmobiliarios y se aseguraban una base de capital que por su cantidad y calidad permitía movilizar con mayor eficiencia los recursos que el Estado estaba poniendo a disposición de las familias con carencia habitacional. Además, por su carácter mutualista no lucrativo o de utilidad pública, las cooperativas tenían una facilidad para ajustar los márgenes de beneficios en las construcciones de estándar medio bajo, con las que otro tipo de empresas inmobiliarias preferían no competir.

El subsidio a la demanda exigía que las familias juntaran un ahorro previo que variaba según el tramo de valor de la vivienda a la que postulaban. Desde la perspectiva financiera las cooperativas abiertas localizaban a los potenciales beneficiarios de los subsidios y los guiaban y estimulaban en el esfuerzo por reunir los requisitos que se le exigían. Siguiendo esta idea, Conavicoop se concentró en lograr que sus socios incorporaran en su rutina de vida una disposición

al ahorro que les permitiera la postulación a los subsidios habitacionales que ofrecía el Minvu y que luego garantizara también el cumplimiento regular de los pagos de sus compromisos hipotecarios.

Por su parte, el Minvu poco a poco se fue percatando de la seriedad con que las cooperativas abiertas trataban el tema del subsidio y fue comprendiendo también que estas cumplían un rol importante dentro del sistema que el gobierno había elegido; que incidían no solamente en la reducción cuantitativa del déficit habitacional, sino que con su trabajo de educación en el ahorro y el estímulo al esfuerzo consciente y periódico generaban un tipo de postulante que por su calidad podía aprovechar mejor los recursos que de otra manera irían a parar a la renegociación de las deudas de los créditos hipotecarios impagos.

La cooperativa, a través de su trabajo de organización de la demanda, difundía en la población más necesitada, tanto entre sus socios como entre el sector de trabajadores donde promovía su actividad, las características principales de los diversos programas del sistemas de subsidio habitacional, algo que era muy importante para el Minvu en aquellos primeros años, cuando aún no se conocía muy bien el sistema de subsidio habitacional.

De esta forma, poco a poco, las cooperativas abiertas de vivienda se fueron ganando un lugar en el esquema económico del país. Sin embargo, como recuerdan los dirigentes de la cooperativa, la relación nunca fue del todo eficaz, quizás por la misma incompatibilidad de métodos y objetivos por la que el gobierno de la época acabaría llevando a la quiebra a las cooperativas de otros sectores económicos. Solo la alta eficiencia de las cooperativas abiertas y su capacidad de adaptación les permitió conservar un lugar en el difícil entramado económico-político del país.

Nuestra estrategia fue demostrar la utilidad que prestábamos a la demanda habitacional de las personas aprovechando al máximo los beneficios, acercando a los destinatarios las políticas habitacionales, los instrumentos urbanos y financieros que creaba el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, dejando de lado cualquier enfrentamiento o discusión estéril, en el convencimiento que en la materia era inútil

intentarlo. La cooperativa mantuvo un perfil bajo, y algunos ministros de Vivienda y Urbanismo de la época así lo entendieron, de manera especial José Miguel Poduje.

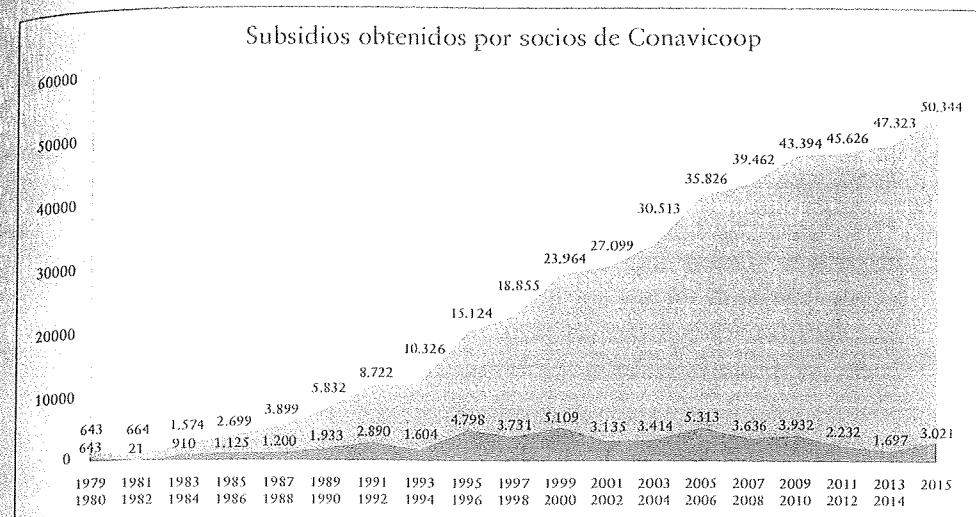
Al año 1988 los socios de Conavicoop habían obtenido como integrantes de los proyectos desarrollados por la cooperativa 3.899 subsidios habitacionales del Minvu por el equivalente a 638.995 UF, que expresadas en dólares son US\$ 11.713.620 para financiar junto con sus ahorros y créditos hipotecarios las viviendas construidas por la cooperativa. Diez años más tarde el número de socios de la cooperativa beneficiarios con este subsidio estatal era cerca de 19.000, según el desarrollo que se ve en el cuadro siguiente (Conavicoop, 1999; 13), por el equivalente acumulado de 2.120.000 UF, correspondiente a US\$ 65.959.800. Hasta el año 2015 son 50.344 los socios de la cooperativa que han obtenido el subsidio habitacional del estado para financiar parte del precio de las viviendas en sus programas habitacionales.

El subsidio directo a la demanda no fue el único programa de asistencia habitacional que existió en este período. Paralelamente existió también el llamado Programa de Vivienda Básica destinado a producir viviendas para superar la situación de marginalidad habitacional. En este caso eran los Serviu los que se hacían cargo de todo el proceso, incluyendo el crédito adicional al que se podía acceder en algunos casos. A diferencia del subsidio a la demanda, este modelo solamente involucraba viviendas de estándar mínimo (básicas) y mantenía ciertos subsidios ocultos por parte del Estado, por costos no trasladados a precio.

SUBSIDIOS ADQUIRIDOS POR SOCIOS DE CONAVICOOP		
AÑO	EN EL PERIODO	ACUMULADO
1975 - 1976	0	0
1977 - 1978	0	0
1979 - 1980	643	643
1981 - 1982	21	664
1983 - 1984	910	1.574
1985 - 1986	1.125	2.699
1987 - 1988	1.200	3.899
1989 - 1990	1.933	5.832
1991 - 1992	2.890	8.722
1993 - 1994	1.604	10.326
1995 - 1996	4.798	15.124
1997 - 1998	3.731	18.855
1999 - 2000	5.109	23.964
2001 - 2002	3.135	27.099
2003 - 2004	3.414	30.513
2005 - 2006	5.313	35.826
2007 - 2008	3.636	39.462
2009 - 2010	3.932	43.394
2011 - 2012	2.232	45.626
2013 - 2014	1.697	47.323
2015	3.021	50.344

Fuente: Memorias anuales y actas del consejo de Conavicoop

Es conveniente destacar que desde los años noventa en adelante los ministros de Vivienda condujeron una política en que este programa acabó abriéndose también a la participación de la actividad privada, incorporando la posibilidad de una participación cooperativa y asumiendo características de los programas de subsidio a la demanda.



Aunque en el largo plazo el sistema de subsidio directo a la demanda mostró la pertinencia de la intervención estatal limitada, sirviendo de base a los actuales programas de subsidio con relativamente pocas transformaciones, no puede decirse que tuviera un éxito absoluto. Revisando las cifras estadísticas del período, encontramos que los promedios de construcción de viviendas durante el período 1974-1986, solo son levemente superiores a los del período de gobierno de Alessandri, y menores respecto de los promedios de los períodos de gobierno de los presidentes Frei y Allende (Minvu, 2004; 187). Pero lo que sí se puede afirmar es que el nuevo sistema pasó a colocarse en el primer plano de la actividad inmobiliaria del país, haciendo orbitar en torno a él prácticamente todo el mecanismo de la construcción de viviendas y dinamizándolo extraordinariamente.

Otra de sus consecuencias más notables fue el impulso sustancial que dio al mercado financiero inmobiliario. Aunque este impacto no se sintió inmediatamente, poco a poco, el nuevo sistema de subsidios demostró su capacidad para generar beneficios. Con ellos se consiguió multiplicar los recursos estatales, incorporando recursos del sector privado que se tradujeron en un aumento igualmente relevante del número de viviendas construidas.

Para Conavicoop este período también es el del paso del desarrollo de pequeños conjuntos habitacionales en loteos reducidos al comienzo de la realización de programas de viviendas de dimensiones mayores, con su propia fuerza técnica. En estos se incluían espacios de áreas verdes, sectores comerciales, y equipamiento urbano en general destinado a la edificación escolar, deportiva, de salud, de culto religiosos y otros, esto es, proyectos de desarrollo urbano completos.

A partir de esta idea se comenzó a trabajar no solo para generar soluciones habitacionales, sino para incorporar a la ciudad nuevos núcleos urbanos, en el sentido más amplio del término. Que en su interior permitieran un mayor desarrollo de sus habitantes y propiciaran una forma de vinculación con la ciudad a través de la trama vial y el resto de la infraestructura existente cualitativamente superior.

Muchos conjuntos edificados por Conavicoop incorporan centros comerciales a nivel local, colegios subvencionados y municipales, templos de culto religioso, equipamiento deportivo, sedes sociales, áreas verdes a nivel local, etc.

Hasta el año 1988 más de 15.000 personas se habían hecho socios de Conavicoop, cuyo pie de logo rezaba «La Cooperativa de la Vivienda»; de estas 4.159 habían adquirido vivienda, 6.200 habían renunciado y el resto se mantenían activas en diversas etapas de ahorro o capitalización previas a la adquisición de su vivienda, en un proceso de desarrollo acorde con los altos y bajos de la situación de empleo y económica de la época. Hasta el año 2015 más de 107.000 personas se habían asociado a la cooperativa; de ellos cerca del 50% había renunciado a lo largo del tiempo. Las renunciadas de los socios muestran lo difícil que es para una familia adoptar el hábito del ahorro metódico y permanente para adquirir la vivienda propia.

La renuncia de los socios de la cooperativa está contemplada en sus normas reglamentarias y en su planificación económica y financiera. Los socios pueden afiliarse y desafiliarse voluntaria y libremente de la cooperativa, en caso de desafiliación se les devuelve íntegramente el capital ahorrado, sin restricciones.

Este movimiento del registro social es algo habitual, las cifras de ingresos y renunciadas del registro social de la cooperativa dan

cuenta del comportamiento anual de cómo muchas familias son motivadas permanentemente para iniciar el proceso de ahorro e incorporación a los programas habitacionales de la cooperativa, y cómo se retiran los que no pueden cumplir con las obligaciones que le exige su participación en ellos. Los socios que permanecen y perseveran en el ahorro adquieren sus viviendas sintiendo que es el logro del esfuerzo familiar realizado.

De estas mismas cifras se colige que los socios que han cumplido y no han renunciado mayoritariamente han obtenido el subsidio habitacional y adquirido las viviendas construidas, solo una porción menor tienen sus casas en construcción o están ahorrando. De los más de 107.000 socios que ingresaron a la cooperativa hasta finales del año 2015, 50.000 habían renunciado a fines del año 2014; de los 57.000 restantes más de 50.000 han adquirido su vivienda y obtenido el subsidio habitacional; cerca de 4.500 están adquiriendo su vivienda terminada o se encuentran en programas en construcción, y los 2.500 restantes están en planes de ahorro para la vivienda.

En toda la existencia de la cooperativa la economía nacional y la situación de empleo en general ha tenido altos y bajos, sin embargo, el comportamiento de ingreso de nuevos socios y la renuncia de socios a la cooperativa ha tenido un comportamiento muy estable, debido a que la incorporación a la cooperativa es el resultado de un trabajo responsable de los funcionarios que señala las dificultades y ventajas sin presionar la decisión del interesado, la asesoría y ayuda que esos mismos funcionarios dan a los socios en forma permanente y especialmente para superar las dificultades.

La cooperativa cumple el principio cooperativista de la libre adhesión permitiendo el ingreso sin discriminación de quien quiera asociarse y el retiro de quien habiéndolo hecho no tenga intención de permanecer.

En el siguiente gráfico y tabla se aprecia la variación anual y acumulada que ha tenido el registro de socios de la cooperativa.

AÑO	SOCIOS	
	INGRESADOS	RENUNCIADOS
1977	784	422
1978	646	361
1979	1.364	631
1980	1.624	532
1981	958	696
1982	625	699
1983	184	446
1984	548	196
1985	3.005	321
1986	1.952	687
1987	1.435	639
1988	1.839	570
1989	2.237	1.585
1990	2.313	775
1991	3.059	804
1992	4.138	807
1993	2.998	2.178
1994	2.944	1.292
1995	4.513	1.540
1996	3.942	1.737
1997	4.161	1.821
1998	4.910	1.710
1999	5.143	1.968
2000	4.571	1.983
2001	4.540	2.114
2002	4.107	1.946
2003	5.460	2.235
2004	5.005	2.555
2005	4.946	2.214
2006	3.197	2.154
2007	3.264	1.870
2008	2.746	1.615
2009	3.813	1.490
2010	2.265	1.705
2011	1.632	2.040
2012	1.875	2.443
2013	1.586	693
2014	1.384	634
2015	1.974	
	107.687	50.108

Fuente: Registro de socios de Conavicoop 1977 - 2015

Se puede apreciar de estas cifras de ingresos, renunciados y socios que han obtenido subsidio y han adquirido su vivienda, que los socios de la cooperativa lo son temporalmente, ya que de los 107.000 que han ingresado, 50.000 renunciaron y dejaron de ser socios, otros 50.000 adquirieron su vivienda y dejaron de ser socios, por lo que los socios actuales no son más de 7.000; se asocian a la cooperativa para adquirir vivienda, no para ganar dividendos o utilidades, si no pueden adquirirla renuncian y si adquieren la vivienda se retiran con su vivienda aplicando su capital al pago de parte del precio.

Sin embargo, es destacable que al cabo de cuarenta años de actividad, no es difícil encontrar en cada nuevo programa habitacional un considerable número de personas que se hacen socios cuyos padres adquirieron vivienda en programas anteriores de la misma cooperativa, y no dudan en manifestarlo con orgullo.

CONAVICOOP EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO HABITACIONAL ENTRE 1989 Y 1999

A pesar de la atención que el tema de la vivienda social venía recibiendo, a inicios de la década de los '90 el déficit habitacional de Chile ya alcanzaba las 800.000 viviendas. Según datos del Minvu, se estima que la producción de viviendas durante la etapa del gobierno militar osciló en torno a las 45.000 unidades por año, mientras que la cifra de creación de hogares duplicaba esta cantidad, llegando a ser de unos 90.000 por año (Minvu, 2004). Lo que explica en parte que se haya duplicado el déficit habitacional en Chile entre los años 1973 y 1989.

Entre los años 1990 y 2000, esta tendencia cambió radicalmente: no solo disminuyó el ritmo de crecimiento del déficit, sino pasó a mostrar una reducción sostenida. Entrando al nuevo siglo, en la última década del siglo XX se habían acumulado ya más de un millón de viviendas financiadas total o parcialmente con recursos públicos iniciadas y se había logrado llevar el déficit cuantitativo de viviendas a las 150.000 unidades.

La falta de opciones de vivienda para las nuevas familias dejó de ser uno de los temas de mayor preocupación para la opinión

pública nacional, al menos en la dimensión que lo había sido durante prácticamente toda la segunda mitad del siglo XX, no siendo ahora un tema que figure entre las ocho principales demandas ciudadanas que recogen habitualmente las encuestas especializadas. La encuesta CEP del mes de diciembre de 2016 dice que los encuestados asignan a vivienda la décima prioridad de las preocupaciones que debiera abordar el gobierno.

El Minvu señala en sus estadísticas publicadas en su página web, que entre los años 1990 y 2016 ha contribuido al financiamiento de 2.515.223 viviendas con financiamiento total o parcial de los subsidios habitacionales del Estado, que significa recursos del presupuesto fiscal por cerca del equivalente a US\$ 20.000.000.000 (veinte mil millones de dólares)

Si bien es cierto que este financiamiento se produjo solo en este período, la estrategia general ya había sido trazada en la década anterior y durante estos años no se produjo ningún cambio verdaderamente profundo en los instrumentos de financiamiento del Estado, aunque sí en el modo como se aborda el tema, en la prioridad del presupuesto fiscal con el consiguiente aumento anual de recursos y en la focalización. Desde los mismos inicios del período democrático los gobiernos de la concertación se encargaron de adaptar la política habitacional vigente a los principios generales de su propio proyecto político (estrategia de crecimiento con equidad) en el tema de la vivienda social.

Conscientes de la inquietud social que provocaba la inequidad de un déficit habitacional y urbano tan elevado y del peligro de una reacción popular descontrolada en busca de su solución inmediata, los gobiernos democráticos convirtieron el tema en una prioridad a la que dedicaron importantes recursos económicos, a partir de los cuales se dinamizó el sector de la construcción de una manera muy superior a la que antes había tenido. En este sentido, se destaca el impulso recibido desde la primera etapa con el gobierno de Patricio Aylwin y en particular el trabajo de su ministro de Vivienda y Urbanismo.

De manera general, las líneas del trabajo definidas fueron las siguientes: 1) más viviendas para los más pobres y los allegados;

2) mejora de los barrios y la calidad urbanística general de la ciudad, entre ellas la construcción de grandes parques urbanos en las zonas deprimidas; 3) ampliación de la participación en el diseño y ejecución de los programas habitacionales (Minvu, 2004). Además de la ya mencionada consecuencia del aumento de la intensidad constructiva y de la consiguiente reducción del déficit, el nuevo ministerio de vivienda y urbanismo logró concentrar los recursos con mayor efectividad, favoreciendo el acceso a la vivienda de los grupos sociales más vulnerables al mismo tiempo que mantuvo la ayuda a los sectores medios.

Para ello puso énfasis en el concepto de progresividad en toda la legislación de los subsidios, lo que significaba aumentar los montos entregados en relación inversa al costo total de la vivienda favorecida. La edificación de la vivienda social concentrada hasta el año 1990 en menos de treinta comunas del país, el año 1994 cubría las zonas urbanas de más de noventa comunas.

Estos cambios produjeron un impacto inmediato en Conavicoop, proyectando su desarrollo a niveles extraordinariamente superiores. Baste decir que la cooperativa pasó de haber construido 6.300 unidades hasta el año 1990 a 19.985 en el 2000. Esto significa que en diez años triplicó el total de viviendas que había logrado producir durante los primeros quince años de su existencia, durante el 2015 había terminado la edificación de 844 e iniciado la edificación de otras 2.781 nuevas viviendas en un total de diecinueve programas habitacionales ubicados en trece comunas del país. (Conavicoop, 2016; 10)

Conavicoop es desde hace algunos años una de las tres empresas que produce el mayor número de viviendas destinadas a familias de sectores medios y vulnerables que financian la adquisición de su casa parcial o totalmente con subsidio habitacional. Los recursos comprometidos por Conavicoop en el financiamiento de las viviendas iniciadas el año 2015 equivalen a la suma de US\$ 135.600.000, lo que se puede alcanzar hoy gracias a la consolidación de las primeras décadas de su gestión.

Esta cifra, consolidación de sus resultados efectivos, tanto del volumen físico de obras como del financiamiento comprometido año a año en la actividad permanente, demuestra el crecimiento y madurez de su actividad cooperativa alcanzada en cuarenta años de existencia. Para lo que podemos ver las cifras de construcción de algunos años tomados al azar, esto es de los años 1980, 1981, 1985, 1989, 1994, 1999, 2003, 2006, 2009, 2011 y 2015, incluidas en el cuadro siguiente:

AÑO	NÚMERO DE VIVIENDAS INICIADAS	INVERSIÓN EXPRESADA UF US\$	
		UF	US\$
1980	166	107.652	3.046.000
1981	508	436.405	12.841.000
1985	635	265.650	4.654.000
1989	944	358.770	7.301.000
1994	2.020	1.032.360	31.652.000
1999	2.736	2.961.166	84.541.000
2003	2.182	1.363.371	38.488.000
2006	2.981	2.056.323	81.389.000
2009	2.054	1.763.101	72.904.000
2011	2.322	1.617.673	69.156.000
2015	2.781	3.390.000	135.600.000

Fuente: Actas de consejo de Conavicoop.

Esta evolución de la actividad, que ha requerido captar constantemente mayores recursos de inversiones en el competitivo mercado financiero del sector privado, con proyectos atrayentes para el inversionista, es posible por la confianza de los socios que se incorporan y capitalizan sus ahorros, por la constante capitalización de los excedentes, por el perfeccionamiento y experiencia de los ejecutivos, funcionarios y consejeros de la cooperativa que en cumplimiento de la responsabilidad social que la sociedad le ha encomendado desarrollan una administración prudente y ordenada, de crecimiento paulatino, siendo su objetivo facilitar permanentemente el acceso a

la vivienda a un número creciente de sus socios que requieren de la asistencia profesional y el trabajo cooperativo.

El crecimiento progresivo de la actividad e inversiones en la edificación de viviendas de Conavicoop para sus socios se aprecia en el promedio anual por quinquenios que se resume en la siguiente tabla:

QUINQUENIO	Número promedio de viviendas construidas anualmente
1975 - 1979	230
1980 - 1984	206
1985 - 1989	431
1990 - 1994	1.010
1995 - 1999	1.756
2000 - 2004	2.060
2005 - 2009	1.743
2010 - 2014	1.293
2015 - 2016*	2.181

* Solo bienio

Entre los años 1989 y 1999 esta cooperativa se consolidó con prestigio entre sus potenciales socios y familias que necesitan adquirir viviendas, las fuentes de financiamiento del sector bancario, los financistas privados, la industria de la construcción, los gobiernos regionales, municipales y el sector público responsable de las políticas públicas de economía y de vivienda.

El inicio de obras y las inversiones comprometidas en las viviendas iniciadas el año 1999 se distribuyeron en dieciséis programas habitacionales ubicados en diez comunas de cinco regiones distintas a lo largo de 800 km, permitiendo la atención de socios en esa distribución geográfica, actividad alcanzada con el desarrollo y crecimiento progresivo de más de dos décadas, constituyéndose diecisiete años más tarde en una base sólida de su actividad actual.

Analizando este impulso, el consejo de administración de la cooperativa asocia este estable aumento de su actividad con la profunda estabilidad que caracterizó la vida socio política chilena durante este período. Tal situación, representó una condición indispensable, que

permitió avanzar como nunca antes en la adopción de estrategias sostenibles en el largo plazo, única dimensión posible para abordar el problema a que se abocan las políticas públicas en materia de vivienda.

Una primera dimensión del ambiente de estabilidad que fue imponiéndose durante este período, fueron los quince años de crecimiento sostenido de la economía chilena (1985-2000), en un contexto de disciplina fiscal y de progresivo saneamiento de los principales indicadores macroeconómicos. Ello permitió a las empresas nacionales comenzar a plantearse desafíos cada vez más ambiciosos y aseguró que los inversionistas mantuvieran un flujo creciente y constante de recursos hacia la actividad inmobiliaria. Esta situación, particularmente relevante en el caso de la vivienda social, asentó la noción de largo plazo en la planificación a futuro de la cooperativa, creando la confianza que le permitió lanzarse en toda una serie de proyectos que transformaron completamente la estructura de sus servicios.

Tal como se leía al pie de su logo se mantuvo su difusión como cooperativa de la vivienda, naturaleza que impregnaba tanto su estructura societaria, las características de relacionarse con sus socios clientes, y la participación de estos en su dirección, lo que sigue siendo valorado por los socios.

El segundo elemento que también contribuyó a la adopción de estrategias sostenibles en el largo plazo, fue la estabilidad social que caracterizó la transición hacia la democracia en Chile. Resulta llamativo el clima de acuerdo que a finales de la década ya predominó entre los principales actores políticos respecto de grandes temas que apenas algunos años antes los dividía. Aspectos tales como el rol de Estado y el de los agentes privados, el nivel y la extensión de la conciencia colectiva respecto de la necesidad nacional de superar los problemas asociados a la extrema pobreza y los rasgos esenciales del modelo de desarrollo que el país había adoptado, se consolidaron como puntos de encuentro compartidos por toda la sociedad civil chilena.

El tercer elemento de este cuadro de estabilidad radica en el espíritu de colaboración que se logró instaurar entre el sector público y el privado, donde las acciones e iniciativas de uno encontraron

siempre un complemento inmediato en el otro. Este alto grado de penetración se forjó gracias al permanente diálogo que establecieron ambas partes, definido desde el inicio como un objetivo primordial de los gobiernos y correspondido por las cooperativas abiertas de vivienda, que entendieron su posibilidad y obligación de tratar de incluir sus puntos de vistas en los principios e instrumentos de la política habitacional.

Un resultado inmediato de estos esfuerzos puede apreciarse en el perfeccionamiento de las disposiciones que regían la actividad del sector, en el aumento del flujo de recursos a favor de la gestión y actividad inmobiliaria de carácter social, en la concurrencia conjunta a proyectos integrales de satisfacción de las necesidades de los sectores de menores recursos, en los cambios a la estructura del sistema de construcción y financiamiento habitacional que cubre las necesidades de los diversos estratos socioeconómicos de la población y, también, en el ámbito financiero, donde se propició un vigoroso desarrollo del mercado de capitales con instrumentos y recursos de largo plazo.

Uno de los ejemplos que muestra el cambio en la dinámica de la vivienda social de los noventa, fue el desarrollo de instrumentos financieros de la banca comercial e instituciones financieras que permitió una fuerte incorporación y captación de inversiones provenientes de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) para el financiamiento de largo plazo de los créditos hipotecarios. Este tipo de fondos, como es bien sabido, deben «elegir» de manera permanente las mejores alternativas de inversión entre una gama amplia de posibilidades, a fin de asegurar la rentabilidad en el largo plazo de los recursos en ellas depositados por lo cotizantes.

Que el sector inmobiliario llegara a representar el 16% de las preferencias de inversión de los fondos del sistema de fondos de pensiones deja claro, por una parte, la solidez del sector, la seguridad y la rentabilidad de los instrumentos de inversión involucrados y, por otra, la existencia de este clima de cooperación entre los diversos actores de la economía chilena, impulsado sin dudas por la estabilidad existente y el impacto de nuevas interrelaciones dentro de la economía.

Realmente, una de las transformaciones que mayor impacto tuvo en el explosivo aumento de la construcción de viviendas subsidiadas, fue la incorporación masiva de recursos provenientes de las instituciones financieras privadas. Durante la segunda mitad de la década de los ochenta la banca privada aumentó de manera significativa su presencia en este negocio, rebajando las comisiones por créditos hipotecarios y desarrollando una fuerte competencia en materia de tasas para captar las preferencias de los usuarios.

Competencia que con el tiempo ha permitido bajar las tasas con la disminución del *spread*, y el costo de los seguros involucrados. Desde 1995 en adelante las colocaciones hipotecarias anuales del sector financiero superaron el equivalente a 1.200.000.000 de dólares. Por su parte, las administradoras de mutuos hipotecarios llegaron a otorgar 5.400 préstamos por el equivalente a 230.000.000 de dólares solo durante el año 1998, diversificando la cantidad de instrumentos hipotecarios disponibles en el sistema para el financiamiento del pago del precio de la vivienda propia, entregando al mercado inversionista un instrumento apropiado para cierto tipo de requerimiento, como los provenientes de las compañías de seguros de vida.

En agosto de 2017 de acuerdo a la información pública de la SBIF, el sistema financiero tiene un *stock* de cerca de 1.500.000 créditos hipotecarios vigentes por un saldo cercano al equivalente a US\$ 10.000.000.000.

Otro cambio importante fue la aplicación, a la política de vivienda chilena, de los principios de participación, esfuerzo propio y solidaridad que preconizaba el proyecto político de la Concertación de Partidos por la Democracia. Efectivamente durante este período el Estado aumentó el énfasis en la focalización de los recursos destinados al subsidio habitacional. La estrategia consistía en adoptar fórmulas específicas que se adaptaran mejor a las distintas realidades de cada uno de los segmentos de la sociedad, favoreciendo el acceso de cada uno de ellos en condiciones de mayor equidad. Mientras menor fuera el ingreso mensual del postulante, mayor era el subsidio y menor el crédito. Ejemplos de innovaciones específicas de este período fueron el programa de mejoramiento de barrios del

Ministerio del Interior, los programas de la vivienda progresiva privada de vivienda básica del Serviu, el subsidio de atención al sector rural y el programa Chile Barrio.

La estabilidad económica del período, la seriedad en la gestión de las postulaciones, su transparencia y publicidad en el proceso de selección de los beneficiarios, la efectiva adaptación de las normas del subsidio a las distintas realidades sociales, contribuyeron a aumentar notablemente la credibilidad del sistema entre la población. Uno de los logros más difíciles de cuantificar, pero, al mismo tiempo, uno de los más importantes fue la progresiva propagación de una sólida disciplina social respecto del tema de la vivienda. Disciplina que se expresó en: la preeminencia de la vía de la postulación a los programas estatales para el acceso al suelo y la vivienda, desestimando las estrategias informales o ilegales; el ahorro sistemático de las familias aun cuando ello casi siempre implicaba la postergación de la satisfacción de necesidades elementales; y en el sano comportamiento de los deudores hipotecarios, quienes, cada vez de modo más masivo y responsable, fueron concurriendo al cumplimiento de sus compromisos, excepto en el de pago de los créditos hipotecarios otorgados directamente por los Serviu regionales.

En el caso de Conavicoop sirvió que el Estado, reconociendo los méritos, valores y virtudes de la asociatividad de las personas, se decidiera a favorecer a las modalidades de postulación y asignación de viviendas de naturaleza asociativa mediante una mayor ponderación de los factores de postulación grupal, antigüedad y periodicidad sistemática del ahorro individual y del grupo postulante, como de las inversiones en suelo, diseños, proyectos y aprobación de la urbanización y viviendas. Ello constituyó un reconocimiento a la gestión y acción inmobiliaria de carácter social de las cooperativas abiertas de vivienda y en general al de todas las corporaciones privadas sin fines de lucro, cuyo trabajo de organización de la demanda y desarrollo de proyectos habitacionales propios había venido incidiendo de manera muy favorable en la optimización del uso de los subsidios, sin que hasta el momento se les hubiera tomado en cuenta,

particularmente en los programas y líneas de acción dirigidos a los sectores de menores recursos.

Esta organización de la demanda significa agrupar a las personas necesitadas de vivienda en torno a un programa habitacional de una inversión cooperativa. Como se ha dicho antes, en la década de los años noventa y el primer lustro del presente siglo el número de personas que se integró como socios para llegar a obtener la vivienda propia ahorrando metódica y sistemáticamente en la cooperativa alcanzó a 57.000, esto es, un ingreso promedio anual de 4.750 nuevos socios ahorrantes.

Desde los primeros años de funcionamiento de la cooperativa su inversión prioritaria ha sido la adquisición de predios urbanos para el desarrollo de programas habitacionales para sus socios, transformándose en la práctica habitual. La inversión en la compra del terreno y la ejecución gradual de los proyectos de ingeniería y arquitectura, permite a los socios hacer tangibles sus ahorros metódicos mensuales, ya que pueden ver físicamente dónde y en qué se encuentra invertido su dinero ahorrado: verlo real, no metafóricamente.

Esto sirve además como un elemento de incentivo al esfuerzo de ahorro que hacen mes a mes, pueden sentir que su casa ya no es solo una esperanza, sino también una realidad en ejecución. A su vez, la posibilidad de identificar geográficamente el terreno donde se edificará su vivienda les permite planificar otros aspectos de su vida, como los colegios de los niños, las distancias a los centros de salud, de recreación, de comercio, laborales y de servicios ciudadanos y religiosos.

Este tipo de inversiones ha dado seguridad financiera y económica a la cooperativa, permitiendo revalorizar el capital de sus socios, mantener el valor de las inversiones y asegurar el ritmo de desarrollo de sus programas, ofreciendo seguridad a los ahorros de los socios, y una proyección cierta de su actividad en el mediano plazo de cinco a ocho años.

La asociatividad de las personas como organización para resolver los problemas que deben enfrentar sigue siendo válida aún en los sistemas económicos mercantilistas en que los resultados de mayor

valoración son los económicos. En el caso de esta cooperativa que se ha ceñido con rigor a los principios básicos del cooperativismo sus resultados económicos y financieros son buenos, lo que ha permitido cumplir con las expectativas sociales, y de beneficio en relación al objetivo habitacional de todos sus socios. Lo que se traduce en que la propia actividad solidaria de quienes satisfacen sus expectativas mediante su participación en la cooperativa ha conducido a un crecimiento de su actividad con el sentido de ayudar a nuevas familias a acceder a lo mismo.

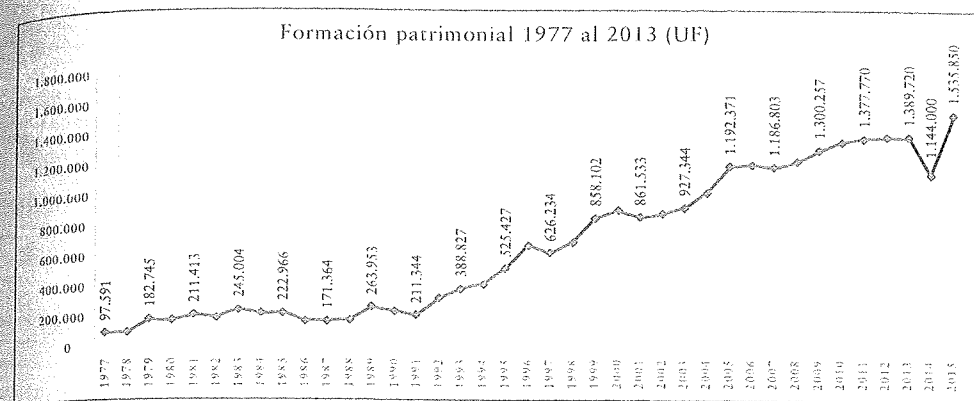
La actividad de la cooperativa ha generado su propio crecimiento institucional sin recurrir a aportes estatales o de terceros, sino que con su actividad ha producido el aumento patrimonial que se ha transformado así en un patrimonio o riqueza social cuyo único fin es continuar sirviendo a su objetivo como bien común, irrepartible entre sus socios u otras personas ligadas o no a su administración.

Crecimiento que ha sido posible por esta asociación, su organización técnica, administrativa y profesional adecuada y societaria cooperativa, soportando en el curso del tiempo diversas situaciones de su entorno, con diversas dificultades de carácter social, económico, financiero, urbano, incluso político, que ha debido incorporar como elemento inherente a su actividad, se observa en su formación patrimonial.

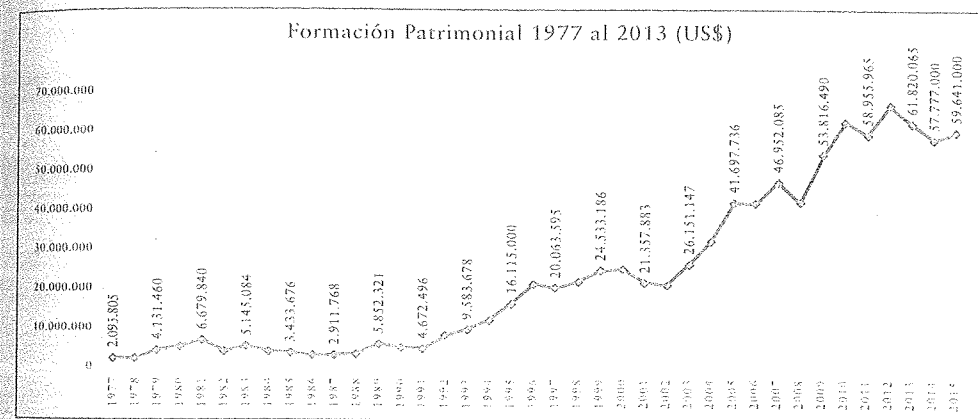
Esta evolución patrimonial es una demostración empírica del poder de la asociatividad cooperativa, que sumando el esfuerzo de sus socios, la organización administrativa y la capacidad profesional actuando bajo principios éticos es capaz de actuar con eficacia en mercados competitivos.

TABLA DE FORMACIÓN PATRIMONIAL DE CONAVICOOP

AÑO	\$	UF	US\$
1977	45.143.766	97.591	2.095.805
1978	60.446.532	98.548	1.909.235
1979	153.897.163	182.745	4.131.460
1980	194.813.145,98	176.523	4.995.195
1981	260.513.613,83	211.413	6.679.840
1982	282.163.141,50	192.646	3.852.920
1983	446.893.781	245.004	5.145.084
1984	487.601.919	218.651	3.804.527
1985	628.405.656	222.966	3.433.676
1986	566.287.471	171.666	2.762.377
1987	693.000.750	171.364	2.911.768
1988	795.432.085	177.378	3.213.867
1989	1.433.877.323	263.953	5.852.321
1990	1.689.107.487	239.815	5.015.165
1991	1.751.251.367	211.344	4.672.496
1992	3.074.427.378	326.249	8.048.239
1993	4.130.565.134	388.827	9.583.678
1994	4.867.573.000	422.050	12.048.448
1995	6.558.805.000	525.427	16.115.000
1996	8.967.342.000	675.227	21.149.392
1997	8.827.982.000	626.234	20.063.595
1998	10.277.065.000	699.815	21.727.410
1999	12.928.989.000	858.102	24.533.186
2000	14.280.129.000	905.530	24.965.260
2001	14.010.771.000	861.533	21.357.883
2002	14.792.507.020	883.445	20.775.993
2003	15.690.668.449	927.344	26.151.147
2004	17.762.750.440	1.025.738	31.775.940
2005	21.432.636.177	1.192.371	41.697.736
2006	22.119.992.198	1.206.345	41.423.206
2007	23.288.234.303	1.186.803	46.952.085
2008	26.277.048.000	1.224.890	41.775.910
2009	27.231.143.000	1.300.257	53.816.490
2010	29.101.949.000	1.356.385	62.183.650
2011	30.716.058.000	1.377.770	58.955.965
2012	31.780.187.000	1.391.380	66.485.750
2013	32.393.714.000	1.389.720	61.820.065
2014	35.572.018.000	1.144.000	57.777.000
2015	39.363.566.000	1.535.850	59.641.000



El siguiente cuadro expresa la conversión en US\$ esta tabla de formación patrimonial de Conavicoop.



La ejecución de los proyectos, siendo una función netamente técnica, es el centro de la planificación de la organización comunitaria de los socios ahorrantes, que en asambleas periódicas de cada programa habitacional reciben la información sobre la arquitectura y diseño de las viviendas, y la distribución urbana de los loteos; en ellas pueden opinar haciendo sus observaciones o aportando ideas, que acordes con los costos, mejoren el trabajo de la propuesta de los

profesionales, conocer los impactos y las necesidades de mitigación que su ejecución requiere para el medio ambiente y el entorno.

La capacidad de desarrollar los proyectos con profesionales del *staff* permanente la cooperativa lo definió en sus comienzos, es así como el 3 de febrero de 1977 acordó, según consta en el acta de la sesión del consejo de administración, que considerando:

1) la necesidad de otorgar a los socios una mejor atención en materias relativas a servicios profesionales; 2) La conveniencia de rebajar los costos que significan actualmente para la Cooperativa tales servicios; 3) La ventaja que representa suprimir controles indispensables sobre el trabajo de profesionales extraños; 4) El beneficio que implica para la Cooperativa concentrar sus recursos evitando pagos a terceros por servicios profesionales que está en situación de realizar por sí misma; y 5) la obtención de una mayor eficiencia y rapidez en tales tareas, tomó, por unanimidad el siguiente acuerdo: a) La cooperativa podrá ejecutar directamente los proyectos de Loteo y de Arquitectura de Vivienda necesarios para sus Programas Habitacionales, contratará en carácter de funcionarios a uno o dos Profesionales Arquitectos. Los Arquitectos no percibirán por sus funciones de proyectistas otra remuneración o incentivos que aquellos que correspondan al cargo o grado que ocupen dentro de la planta de personal de la Cooperativa (Conavicoop B; 73).

Ese acuerdo incluyó la forma de activar en la contabilidad de cada programa habitacional la suma equivalente al valor estimado de esa función, fijando qué % de dicha activación se hace una vez iniciada la ejecución de las obras, y qué % corresponde a gastos cargándose mensualmente como tal. Se determinó específicamente la incidencia del costo de la inspección técnica de obras del período de construcción como porcentaje del precio del contrato de construcción y en qué oportunidades se activa cargándolo como costo de la vivienda. En forma similar se determinó la forma de calcular y cargar al valor de la vivienda los costos legales y jurídicos, y el pago de permisos y derechos municipales y de servicios.

La participación de los socios de la cooperativa en las asambleas de los programas habitacionales no aborda temas ideológicos acerca de las virtudes o formas de organización, sino es la acción comunicativa que dialógicamente se practica para lograr el consenso de los socios en las decisiones destinadas a determinar las características de los proyectos, acorde con los recursos disponibles, las posibilidades económicas, urbanas, técnicas, financieras y sociales.

Se informa y promueve el ahorro; la organización para tener los subsidios del Estado; se prepara comercialmente a los participantes para tener acceso al crédito hipotecario; se transmite el conocimiento en función del valor que tiene cada uno de los instrumentos financieros para financiar la adquisición de la vivienda; los socios de cada programa tienen la oportunidad de conocer a sus futuros vecinos y organizarse para los temas comunitarios que deberán afrontar o solucionar en sus nuevos barrios.

En las asambleas de los programas habitacionales los socios toman conocimiento y discuten acerca de los principios de la cooperación, de la ayuda mutua, el esfuerzo propio y la solidaridad de la organización asociativa de la cooperativa para el acceso al uso del derecho a la vivienda digna.

Otra de las innovaciones que influyó de manera importante en Conavicoop fue la introducción del programa de movilidad habitacional. Su aparición se relaciona con el reconocimiento del carácter necesariamente dinámico de las necesidades de la población en materia habitacional. La solidez de la economía chilena durante este período y sus proyecciones futuras, estuvieron acompañadas por un incremento sostenido de los ingresos de los hogares. Esta situación planteó un enorme desafío para la política habitacional chilena, que vio surgir una nueva necesidad proveniente de cada vez más familias que mejoraban sus ingresos y deseaban continuar mejorando la calidad de sus viviendas.

Básicamente, la movilidad habitacional cambió el sentido de la ayuda del Estado. Transformó lo que antes era un beneficio asistencial que daba acceso al techo, en un beneficio patrimonial para las familias, al dar la posibilidad a los asignatarios de subsidios del

Estado de cambiar la vivienda alcanzada con ayuda estatal en la medida que su situación familiar mejorara, accediendo a otra de mejores características, más amplia o de mejor localización.

La vivienda podría transformarse en un bien que facilitara las posibilidades de cambio para adecuarse a nuevas características de vida derivadas de una gama de causas tales como: el progreso laboral; la apertura de las ofertas laborales elegibles; la complicación de las condiciones de traslado diario de la casa al trabajo, a los colegios o universidades de cualquiera de los miembros de la familia, ante todas ellas una alternativa de solución puede ser la venta de la vivienda, siendo la base patrimonial para adquirir otra que permite superar las dificultades que le impiden cambiar de trabajo, trasladarse a otra ciudad, o superar las condiciones que dificultan su vida familiar.

Junto a ello, se comenzó a desarrollar el mercado secundario de la vivienda social, que producía una valorización de la vivienda más allá de su valor de uso. De esta forma también aparecía la posibilidad de convertir la vivienda en la base de un verdadero patrimonio familiar, a partir del cual la familia no solo podría mejorar su condición habitacional, sino su condición económica general.

A comienzos de los años noventa la política habitacional abandonó la prohibición de arriendo de la vivienda social y disminuyó el plazo de prohibición de venta, facilitando el mejoramiento de las condiciones económicas de los beneficiarios de los subsidios habitacionales. Sin embargo, a partir del año 2010 se persiguió a los beneficiarios de dicho subsidio que arrendaban o vendían la vivienda adquirida, desincentivando la compra de viviendas usadas, o al menos reduciendo drásticamente esta última figura, como así también el arriendo.

Conavicoop se percató rápidamente de la importancia social de esta transformación y decidió extender sus servicios a este mercado secundario de la vivienda usada. Para ello creó la empresa Convivienda S.A, enteramente dedicada a hacer funcionar este instrumento de la política habitacional. Con ella se propuso dar un servicio integral que abarcara todas las materias técnicas, sociales, jurídicas, administrativas, financieras y comerciales relacionadas

con los beneficiarios de este tipo especial de subsidios. Aunque tuvo algunas dificultades en sus inicios, provenientes sobre todo de las complicaciones para adaptarse a una actividad que recién comenzaba en el país, con el paso del tiempo esta institución logró consolidarse llegando a alcanzar cifras estables y sostenibles en su operación, con muy buenos presagios.

El objetivo principal de esta actividad para la cooperativa fue dar a los socios los servicios que le permitieran participar de la actividad con la asesoría que les asegurara proteger sus intereses y observar simetría de su participación y la del vendedor de la vivienda.

En el momento inmediatamente anterior a la crisis asiática, el sector de la vivienda social en Chile mostraba importantes avances durante la década que terminaba, habiendo convertido al país en uno de los pocos de la región que había sido capaz de reducir el déficit habitacional de manera sostenida. La fortaleza del sistema de financiamiento a largo plazo y su perfeccionamiento permanente, sumado a la existencia de políticas públicas responsables y consistentes y a una conducta adecuada por parte de los usuarios permitió comenzar a proyectar ahora un salto cualitativo en los objetivos futuros.

Las cifras de la actividad desarrollada son contundentes, aproximadamente 15.000 familias del segmento vulnerable pudieron comprar viviendas usadas, muchos de ellos la misma que arrendaban, aprovechando las ventajas urbanas que ofrecía, y otras tantas familias vendieron sus viviendas, un alto porcentaje para adquirir una de mejor estándar porque había mejorado sus condiciones socio-económicas o porque habían tenido movilidad laboral, otros por vejez ya no los era útil, otros porque la tenían dada en arriendo. El desarrollo de la actividad se visualiza en el cuadro que se acompaña en la página 197 y 198.

CUARTA PARTE: CONAVICOOP, ETAPA MÁS RECIENTE

CONVIVIENDA. ASISTENCIA PARA LA ADQUISICIÓN DE LA VIVIENDA USADA Y MOVILIDAD HABITACIONAL.

En 1996, Conavicoop fundó otra empresa, Convivienda (como lo mencionáramos más arriba), una entidad de gestión inmobiliaria social (EGIS) cuyo fin fue entregar servicios en el área del subsidio habitacional para la compra y venta de viviendas usadas; por una parte, a las personas que siendo propietarias de vivienda social necesitan venderla para comprar otra de mayor valor porque han mejorado sus ingresos, o variado la composición del grupo familiar, o han cambiado el lugar de trabajo, o la vivienda por cualquier motivo ya no responde a sus requerimientos, ayudándole a buscar y financiar la adquisición de una nueva vivienda; y por otra, a buscar un comprador que para hacerlo necesita ser asistido.

Después de algunos años de operación limitada, a partir del 2001 la empresa logró consolidar su gestión y se produjo su despegue definitivo. Convivienda en los primeros años de actividad tuvo que afrontar muchas dificultades operativas, las que fueron corrigiéndose mediante una relación estrecha con las autoridades del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que con la práctica de esta

empresa estaba poniendo a prueba el rodaje de este nuevo instrumento, logró concretar casi 14.000 operaciones y nunca dejó de ser la principal EGIS del país orientada a la asesoría a personas para la adquisición de viviendas usadas y movilidad habitacional, liderando en el número de beneficiados que obtenían subsidios habitacionales y realizaban este tipo de operaciones, según el mismo Servicio de Vivienda y Urbanismo (Serviu).

Esta actividad fue una contribución a prolongar por una generación la vida útil de las viviendas sociales que se transaban. Era uno de los factores que contribuía a una mayor utilización de los subsidios para las familias más vulnerabilizadas, ya que una serie de condiciones urbanas y económicas financieras limita la velocidad de su utilización si para ello depende únicamente de la producción de nuevas viviendas. Esta reutilización de viviendas es factor de integración social de las familias, y permite dar un mejor estándar a las nuevas que se construyen.

Desde que este programa fue abandonado por el Minvu, se inició una sostenida pérdida de velocidad en la solución habitacional para las familias más vulnerables, llegándose a contabilizar de acuerdo a las estadísticas del propio ministerio en más de 80.000 las familias que no podían dar uso al subsidio habitacional que el Estado les había otorgado por falta de oferta de viviendas adecuadas en precio y calidad en las ciudades que buscaban.

Se relacionó con treinta municipios de la Región Metropolitana, diecisiete municipios en la Región de Valparaíso- y once municipios en la Región del Bío Bío, además de haber dado lugar a una red social ya consolidada. También trabajó con organizaciones de base como: comités de allegados, organizaciones comunitarias, organizaciones de las Iglesias católica y evangélica, organizaciones sociales, corporaciones de educación y salud.

Aunque legalmente Convivienda es una sociedad anónima, su objetivo no fue generar utilidades para sus accionistas, que son Conavicoop y otras entidades del grupo. Lo mismo que la cooperativa matriz, todos los recursos de excedentes se reinvertieron para seguir generando mayor capacidad de brindar soluciones. A

diferencia de un corredor de propiedades individual que hace la intermediación en la operación de compra-venta, Convivienda dio seguimiento pormenorizado de cada uno de los pasos necesarios para que se llevara a cabo la transacción, y el vendedor de la vivienda comprara otra que se adaptara a sus nuevas condiciones.

Sus servicios fueron orientados a asesorar a las partes involucradas en la transacción. Por un lado los compradores, familias de escasos recursos que deseaban adquirir una propiedad utilizando los diferentes mecanismos ofrecidos por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Minvu) a través de su línea de subsidios habitacionales (FSVI, FSV de construcción en sitio propio, programa de protección del patrimonio familiar y subsidio de localización), como también ayudándolos a acceder a servicios financieros de la banca hipotecaria, cuando la situación lo requería. Por el otro lado las personas que querían vender su propiedad, que también necesitaban ayuda en todo lo relacionado con los aspectos legales y financieros de este tipo de operación.

Específicamente esta asesoría cubre las siguientes actividades: tasación, comercialización, intermediación, preevaluación financiera, obtención del subsidio o tramitación de créditos hipotecarios, escrituración incluyendo en muchos casos la regularización: a) de los títulos de dominio, de alzamiento de hipotecas, prohibiciones y otros gravámenes existentes, y otras complejidades habituales en las inscripciones de dominio, b) de la recepción municipal de edificaciones anexas construidas sin permiso de edificación, con que habitualmente se amplía la superficie habitable de las viviendas, inscripciones en el conservador de bienes raíces (CBR), recuperación de recursos y asesoría en el proceso de entrega de las viviendas.

Tan pronto como la política pública habitacional del Minvu permitió la entrega de subsidios para la adquisición de viviendas usadas, Conavicoop se propuso incluir también esta modalidad entre sus servicios. Convivienda fue la primera institución en Chile que brindó atención en esta área y se mantuvo siendo la única durante tres años. Comenzó operando con un equipo de trabajo que no superaba las quince personas, previendo que iba a ser necesaria una

larga etapa de adaptación, como efectivamente sucedió. El mayor mérito reside precisamente en haber abierto el camino para que esta actividad llegara a masificarse en el país.

Dos objetivos persigue este tipo de subsidio: a) dar continuidad al desarrollo habitacional de las familias que, habiendo adquirido anteriormente una vivienda a través de los Serviu, han aumentado sus ingresos y con ello sus expectativas habitacionales o han cambiado su necesidad habitacional basada en expectativas laborales o de otra índole como los ya señalados, esto es, requieren movilidad habitacional. Es interés del Minvu aumentar los estándares de calidad de las viviendas que se han entregado en el pasado, abriendo la posibilidad para que estas familias no se vean perjudicadas por haber accedido al subsidio en una etapa que ya comienza a superarse; b) aumentar el número de viviendas disponibles para las familias de bajos ingresos que reciben el subsidio habitacional, que mediante esta fórmula pueden adquirir viviendas usadas dispersas en diversas comunas que venden los anteriores propietarios.

Durante los primeros años Convivienda realizó muy pocas transacciones de viviendas. En 1996 se realizaron siete; noventa como promedio entre los años 1996 al 2000. Este fenómeno produjo una gran preocupación entre las autoridades del sector y en el año 2001 se comenzó a revisar toda la normativa relacionada con el tema, para lo cual se formó un grupo de trabajo conjunto del que participaron entidades privadas dedicadas a esta actividad y el Minvu, instancia que siguió sesionando hasta el año 2006. En esa oportunidad Convivienda, representada por el directorio de Conavicoop, participó de manera muy activa, aportando la base de las propuestas que a la postre resultaron decisivas para impulsar la actividad.

La base de estas propuestas fue el trabajo realizado durante los cinco años anteriores, en los que Convivienda había sostenido la única experiencia real de trabajo de movilidad habitacional de las familias con la comercialización de la vivienda social usada. Como toda política pública nueva, había muy poco conocimiento cómo debía funcionar esta modalidad de subsidio, los bancos no conocían precedentes y tenían muy poco interés en entregar un crédito para la

compra de una vivienda usada. Ello generaba un problema realmente difícil pues sin financiamiento era muy poco lo que se podía hacer.

El Minvu le daba una prioridad muy baja al tema, en comparación con los otros programas de subsidio. Salvo en la Región Metropolitana, en el resto del país la construcción de viviendas nuevas era considerada como la solución más adecuada y que mejor atendía a la demanda de la población, no siendo tema de la política pública dar posibilidad de movilidad a quienes habían adquirido una vivienda social.

En estos primeros años fue muy complejo el poder adaptar todo los mecanismos y los instrumentos del aparato estatal a este nuevo producto. La mayoría de las herramientas legales necesarias para llevar a cabo las transacciones no existían: modificaciones de los contratos de compraventa, procedimiento en los Serviu, etc. Le correspondió a Convivienda ser pionera en toda la implementación de estos mecanismos, que se ponían a prueba constantemente en la práctica, e iban adecuándose en la medida de las necesidades.

En lo interno, las particularidades del producto con que trabajaba Convivienda también exigía modelos de trabajo distintos, y no resultaba tan fácil incorporar simplemente el modelo de gestión de Conavicoop. En los primeros años la empresa tuvo cinco administraciones diferentes buscando esta identidad en la forma de trabajar. Fue un laboratorio tanto para Conavicoop como para el Minvu.

En el año 2000 tres gerentes de áreas de Conavicoop trabajaron conjuntamente en la adecuación operativa de Convivienda, intentando encontrar la solución para poner en servicio el nuevo producto, que lograra engranar de manera más satisfactoria el estilo más tradicional de la cooperativa matriz con las exigencias del día a día. Lo más difícil de su trabajo era que cada una de las operaciones necesitaba un seguimiento particular, al no estar montada sobre mecanismos ya establecidos que incorporara las especificidades de cada uno de los clientes.

No obstante esta autonomía relativa que le fue necesario desarrollar, para Convivienda ha sido muy importante la presencia permanente de Conavicoop, el prestigio de la cooperativa y los

resultados más importantes de esta complementación abrieron la posibilidad de hacer llegar al Minvu las preocupaciones que limitaban su gestión, lo que se logró gracias al prestigio y a la presencia creada desde mucho tiempo antes por la cooperativa.

Paralelamente al intercambio de experiencias que se produjo con el Minvu, el año 2001 hubo un gran cambio en la política estatal, en el sentido que el Estado abandonó completamente la construcción de viviendas básicas incorporando el programa Fondo Solidario de Vivienda, que fue el subsidio habitacional dirigido al sector más vulnerable de la población, para que el sector privado proveyera de viviendas; hasta entonces este segmento de la población era atendido por la acción directa del Estado con construcciones de vivienda.

Este cambio produjo un aumento importante de la cantidad de clientes potenciales que debía atender Convivienda, lo que se hizo sentir inmediatamente con un explosivo aumento de los volúmenes de operación en el año 2002. A partir de ese momento la empresa logró comenzar a autofinanciarse, realizando más de 300 operaciones anuales.

Desde esa fecha comienza a incorporarse el concepto de movilidad habitacional utilizando un subsidio habitacional para la adquisición de viviendas usadas para las familias de mayor vulnerabilidad, primero en la Región Metropolitana, sumándose cada vez más interesados en acceder a una vivienda usada. Y los que habían adquirido una casa subsidiada durante las décadas de los ochenta y noventa comienzan a conocer también que la pueden vender, a entender que es parte de su patrimonio y que es un recurso del que ellos pueden disponer cuando están interesados en volver a comprar una vivienda de mejores condiciones.

Entre los años 2003 y 2004, Convivienda se dio a la tarea de aprovechar la oportunidad de trabajar con el programa de subsidios Fondo Solidario de Vivienda I (FSV I), que estaba dirigido preferentemente a la construcción de viviendas para el 40% más pobre de la población, aunque no estaba cerrado a la posibilidad de destinarlo a la adquisición de una vivienda usada.

Este cambio en la política habitacional implicaba que el beneficiario de este subsidio habitacional disponía de una ayuda estatal del equivalente a entre US\$ 20.000 y US\$ 25.000, por lo que este grupo socio económico no continuaría necesitando créditos hipotecarios para financiar la adquisición de una vivienda usada, sino que podría financiar completamente su precio con el subsidio habitacional.

Lo que significaba un aumento de la demanda de los servicios de Convivienda, pero al mismo tiempo obligaba a nuevas modificaciones en su trabajo, nuevas adaptaciones de los mecanismos legales y técnicos y sobre todo el aumento de las exigencias en la etapa de asesoramiento a la postulación al subsidio.

Durante el año 2004 se realizaron las primeras cincuenta operaciones con esta modalidad, de manera experimental, con la perspectiva que en poco tiempo se transformaría en el centro del servicio de Convivienda. Los buenos resultados de esta etapa dieron la seguridad necesaria, y comenzó a trabajar en este modelo con todo su personal, vinculándose al Serviu de la Región Metropolitana principalmente.

Por la extensión de la ciudad de Santiago, muchos de sus habitantes prefieren utilizar el subsidio para comprar en la misma zona en que viven como allegado o arrendatario, en lugar de trasladarse a las zonas más alejadas, que es donde los costos de las viviendas obligan a mantener la construcción de viviendas nuevas para este segmento socioeconómico principalmente por la incidencia del valor del suelo.

Conavicoop hizo el diseño de esta actividad, eximiendo al comprador y al vendedor de todo pago de honorarios o gastos por sus servicios previo a la transacción. Sus servicios se pagaron efectivamente después del pago del precio por parte del Serviu. Esto significó absorber por Convivienda un gasto previo a la firma de cada escritura por pagos a terceros, principalmente legales por escrituras de compraventa, inscripción de dominio, alzamiento de gravámenes y constitución de hipotecas y prohibiciones del comprador, entre otros, de 12 UF (US\$ 480), no incluidos costos administrativos y gastos generales. (Anexo 7)

Esta suma se financiaba junto con los honorarios que pagaba el Serviu, los que se recibían después que el vendedor había recibido el pago del precio de la vivienda y el comprador adquirido la casa, e inscrito la propiedad a su nombre con todos los trámites cumplidos. Fórmula que aumentó significativamente la exigencia de capital de trabajo, debiendo destinarse alrededor del equivalente a algo más de US\$ 1.300.000 de capital de trabajo para financiar los costos directos y gastos de esta actividad destinada al servicio del sector más vulnerabilizado.

El año 2005 y 2006 la empresa estaba dedicada masivamente al FSV I, pero el mayor problema seguía siendo la dificultad para lograr estabilizar un mecanismo verdaderamente eficiente que garantizara una vinculación efectiva y rápida entre compradores, vendedores y el Estado, que tenía muchas dificultades para entregar en tiempo los recursos para cumplir con la transacción. Los Serviu aún no se habían adaptado completamente al producto, y cuando creció el volumen, debido a la dificultad de cada operación, el sistema se volvió a hacer muy engorroso. Volver al volumen de transacciones de finales de la primera década del siglo XXI —3.500 como promedio anual— fue posible cuando se estandarizaron los mecanismos de postulación al beneficio.

La evolución de la actividad de Convivienda para dar solución habitacional a las familias más vulnerables orientándolos a utilizar el subsidio habitacional del Estado en la adquisición de viviendas usadas tuvo el desarrollo que se aprecia en la tabla y el cuadro siguiente. Conavicoop entre el resultado inmediato y los resultados en el mediano plazo del interés del bien común priorizó este último. Perseverar en iniciativas que introducen cambios a los instrumentos en el campo de la vivienda social es difícil, se requiere anteponer los intereses generales de la comunidad a los meros intereses en resultados económicos inmediatos, o del proyecto mismo como su TIR, teniendo siempre presente que los debe alcanzar.

Ejercicio	Resultado anual	Resultado acumulado
1996	\$-16,448,808	\$-16,448,808
1997	\$-37,434,209	\$-53,883,017
1998	\$-39,946,828	\$-93,829,845
1999	\$-33,302,278	\$-127,132,123
2000	\$-58,485,163	\$-185,617,286
2001	\$-24,072,982	\$-209,690,268
2002	\$49,647,004	\$-160,043,264
2003	\$8,300,035	\$-151,743,229
2004	\$71,116,342	\$-84,420,468
2005	\$62,636,186	\$-24,823,419
2006	\$18,117,907	\$-7,226,804

Los resultados anuales incluidos en este cuadro, confeccionado según balances auditados por auditoría externa, muestran como en las decisiones y actuaciones la visión de mediano plazo y el bien común de la actividad estuvo en un lado de la balanza mientras al otro se buscaban los resultados económicos y patrimoniales.

Una actividad ejecutada en cumplimiento de una política pública de interés nacional, que beneficiaba directamente a las personas de menores ingresos justificaba la inversión, el riesgo implícito, el gasto y el trabajo profesional y creativo de la cooperativa. En los cuatro años siguientes de esta labor las pérdidas acumuladas se revirtieron.

Seis años de desarrollo ininterrumpido de este proyecto permitieron que al séptimo año de actividad la empresa se autofinanciara, con el resultado del año 2002 cubrió sus gastos operacionales, sin la búsqueda de la fórmula que permitió esos resultados, 14.000 familias no habrían tenido acceso a la vivienda.

A fines de la misma década la empresa se consolidó como una gran solución para muchas personas, sobre todo en el ámbito de las grandes ciudades. Por un lado los compradores, con solo reunir algunos antecedentes para la postulación, accedían a una vivienda propia, por su parte, a los vendedores se les hacía más asequible la ejecución de los trámites de ofrecer y vender que si los afrontaban de manera individual. Aunque se incorporaron otras EGIS al trabajo

con la vivienda usada, varias siguieron, de una manera u otra, las pautas trazadas por Convivienda.

Lamentablemente, se crearon más de mil EGIS en el país, muchas de las cuales, por diversos motivos, introdujeron malas prácticas, con una operación abusiva en contra de los intereses de los beneficiarios, a la que se le sumó el desconocimiento del servicio público y la falta de regulación adecuada a la actividad.

NÚMERO DE ESCRITURAS ANUALES DE COMPRAVENTA REALIZADAS POR CONVIVIENDA

AÑO	NÚMERO DE ESCRITURAS DE COMPRAVENTA FIRMADAS
1996	7
1997	96
1998	124
1999	148
2000	72
2001	236
2002	366
2003	355
2004	601
2005	1.381
2006	2.185
2007	3.007
2008	2.548
2009	2.121
2010	737
TOTAL	13.984

El volumen de operación que manejaba Convivienda era necesario para que se mantuviera como una empresa viable. En el proceso de perfeccionamiento de su gestión, requerido para mantener esos volúmenes, se generó una empresa autónoma de Conavicoop, muy especializada en el producto que ofrecía haciendo hincapié en la

agilidad del servicio y en la obtención de un resultado satisfactorio para todas las partes.

Las operaciones de intermediación implicaban mucha mano de obra profesional exclusiva para cada una de ellas, ya que no había dos operaciones iguales. La base que permitía llevarlas a cabo era un equipo de trabajo para responder a las especificidades de cada uno de los Serviu y a los cambios constantes en las normativas ministeriales, cuya principal virtud fue el dinamismo y la capacidad de adaptación permanente.

Debido a la importancia de dar a conocer la novedad del producto de la vivienda usada, fueron necesarios otros métodos de llegar a las personas y a las instituciones. Al inicio fue la empresa la que asumió como pionera todo el trabajo de difusión, informando a la población sobre la posibilidad de acceder a un subsidio para obtener una vivienda usada.

Para lograrlo Convivienda incorporó sistemas no tradicionales de información, adaptándose a las inquietudes de los sectores populares para los que estaba diseñado. Se fue a su encuentro en los mercados donde habitualmente se reúnen los vecinos para realizar sus actividades semanales de compra de alimentos —las llamadas «ferias libres», mercados donde se transan los alimentos perecibles, frutas y verduras de primera necesidad—, facilitándoles el acceso a la información sin obligar al desplazamiento de las personas. Se instalaba un *stand* en las «ferias libres» de las comunas más densamente pobladas para entregar folletos de difusión de este subsidio, contactando directamente y en forma personal a cada una de las personas, las que acudían a las oficinas que se abrieron y habilitaron *ad hoc* en sectores céntricos de gran afluencia de gente en las comunas más populares; gracias a este trabajo las personas que acudían a solicitar sus servicios, lo hacían con un conocimiento mucho mayor del tema.

Por un lado siempre se reconoció la importancia de lograr los volúmenes de operación necesarios, y por el otro, se cuidó la esencia del trabajo que se realizaba, manteniendo el objetivo social que compartía con todas las cooperativas y empresas del grupo Conavicoop. Se mantuvo como prioridad cumplir con la responsabilidad social

que se adquiere con el socio o cliente, que entrega toda su confianza a Convivienda, y que por regla general desconoce todas las exigencias legales, técnicas y financieras necesarias para llevar a cabo la operación de compra-venta de una vivienda. De ahí el énfasis en la calidad del servicio que se brindaba.

El socio o cliente que llegaba a la empresa encontró una calidad en la atención a la que, casi siempre, estaba muy poco acostumbrado en sus otras relaciones comerciales. Generalmente son personas tratadas mal dentro del sistema de relaciones comerciales y financieras del país, y muchos de ellos ya han sido engañados en otras ocasiones, o tienen algún conocido cercano que ha tenido alguna mala experiencia.

Hay que considerar siempre el gran desconocimiento y la falta absoluta de experiencia de los clientes —compradores y vendedores— en materias relacionadas con las obligaciones y derechos implícitos en un contrato. Compromisos que pudieran parecer tan elementales como el respeto al precio pactado, a los plazos de entrega y de los estándares mínimos de conservación de la vivienda que se entregaba, tenía que ser una y otra vez recordados por Convivienda en su papel de mediadora.

Este dato obligaba a los funcionarios a tener presente que el primer principio ético que orienta la moralidad de las actuaciones y decisiones de Conavicoop y las entidades que conforman su grupo es «la dignidad de la persona», por lo que los resultados económicos, técnicos y de otra índole son necesarios, pero un medio para su objetivo que es alcanzar la dignidad de las personas, la propia y la del socio o beneficiario que está al frente.

Estos compradores tienen su primer contacto siempre con el Serviu, institución en la que confían más que en cualquier otra. Y es el que los deriva a las EGIS, a Convivienda en el caso de que hubiese escogido postular al subsidio para la vivienda usada. La segunda institución en la que se apoyaban era el municipio, que es donde se les hacía la ficha de protección social y donde se les daba un mayor seguimiento, orientándoseles a los servicios de salud, educación, y otras asistencias sociales. Convivienda se vinculó con los municipios

de las comunas periféricas, con quienes compartía objetivos y podía complementarse muy bien, porque le podía brindar soluciones reales a las necesidades de la población. Se priorizó fortalecer esta alianza con esos municipios, mostrándoles esa coincidencia de objetivos. Para que esta alianza pudiera consolidarse fueron fundamentales los resultados que fue acumulando la empresa y el cumplimiento de los compromisos que se pactaban, siendo notorio el caso del municipio y alcalde de Puente Alto.

Fue importante mantener un diálogo permanentemente con las autoridades locales municipales, conocer cuáles eran las necesidades de sus pobladores, y establecer un contacto directo con los comités de vivienda. Los municipios avalaban la labor de esta institución, que era respondida con la confianza del socio o cliente, pero correspondía a Convivienda refrendar esa confianza. El área de venta se dedicaba a mantener ese contacto con los municipios, específicamente los ejecutivos de venta, que estaban distribuidos en todas las sucursales de la empresa.

Allí es donde se atendía a las personas que derivaban las municipalidades, eran los que hacían efectivas las transacciones y desde donde se les mantenía informados de los avances de las gestiones de sus operaciones. Después de este contacto inicial y de recibir los antecedentes necesarios, se le daba al socio o cliente los parámetros de las posibles viviendas a las que podían acceder, y este decidía la ubicación que prefería. A partir de ahí Convivienda continuaba todo el trabajo hasta que se concretaba la transacción.

Estos funcionarios no solo cumplían una actividad comercial, sino muy especialmente una función comercial con sentido social y educativa tendiente a la participación del interesado en cada una de las decisiones y a la integración en la comunidad en la que adquiriría su vivienda, que abarcaba un amplio espectro de tópicos, desde darle a conocer la ubicación de los servicios básicos y el transporte público del lugar.

Otra de las características que Convivienda recibió de Conavicoop, como parte de su ética fue el respeto a las necesidades del equipo que la conformaba, en esta y en todas las áreas. La preocupación

por asegurarle las condiciones de trabajo, la remuneración justa, cumplimiento de horarios y las cargas de trabajo, son muy importantes para que se genere un clima de trabajo donde predomine la justicia y la colaboración, y donde se comprenda el trabajo social de la empresa. Solamente con esta base se hace posible difundir los valores cooperativos que sirven de identificación a todos los trabajadores del grupo de empresas Conavicoop.

Uno de los elementos que más cuida cada empresa y cooperativa de este grupo es que la relación con el público no se limite a entregar una información técnica, conocimientos específicos y la ayuda mencionada, sino que vaya más allá y se consolide en un trato personalizado, respetuoso e individual a cada uno de los clientes/socios. Este interés se percibe y ha sido públicamente valorizado por muchos de ellos, expresando que este trato es ya una de las satisfacciones que han recibido, además de la obtención de la vivienda propia. En palabras textuales de una socia al firmar su escritura de compra-venta y recibir las llaves de la casa, ante la ministra del Minvu, «es la primera vez en mi vida que al acudir en demanda de un servicio he sido considerada en forma personal y dedicada».

La mayor ventaja de este tipo de transacciones es que el comprador tiene un mayor abanico de posibilidades para elegir su casa, sobre todo en términos de ubicación en la ciudad. A diferencia de la vivienda nueva, donde el comprador tiene un margen de elección acotado por el valor del suelo, que obliga a que la inmensa mayoría de las viviendas que se ofertan a través de los programas para las familias más vulnerables o los subsidios habitacionales colectivos o individuales estén muy alejadas del centro o sean directamente en áreas rurales.

Las personas de sectores vulnerabilizados que acceden a los subsidios de viviendas casi nunca han tenido la posibilidad de comprar viviendas usadas para hacer efectiva la opción de elegir. En el pasado, cuando el Serviu era quien se encargaba de las casas luego de recibir la petición de vivienda, además del tiempo que tuvieron que esperar para que se efectuara la asignación, muchas veces las personas recibían una casa que no les representaba una solución

satisfactoria, por diversas razones, por alejamiento de su red social, o por el aumento de las dificultades para el desplazamiento a los lugares de trabajo, etc. Con esta opción y la postulación colectiva tuvieron la posibilidad de elegir. Además la solución fue más rápida que en el caso de la vivienda nueva en general.

La ministra de Vivienda decía en una conferencia en septiembre de 2016 que un grupo tarda 30,3 meses desde que recibe un subsidio solo en el proceso de construcción.

Otra función social importante que cumplió Convivienda dentro del entramado de la política habitacional chilena fue la de dar la posibilidad de reutilizar una gran cantidad de construcciones que se hicieron durante las décadas de los ochenta y noventa, y hacerlo dentro del mismo sector socio-económico para las que fueron pensadas y construidas. Gracias a esta modalidad de subsidio es factible rescatar para la política habitacional superficies de terrenos de varias hectáreas que se utilizaron en el pasado y redistribuir un *stock* de viviendas básicas que se había acumulado, cuando sus propietarios ya habían rebasado la situación de pobreza en que se encontraban cuando la adquirieron.

No obstante, queda pendiente la necesidad que el Estado se decida a intervenir en estos barrios, cambiar su entorno, reasumir el reto de crear una infraestructura urbana que influya positivamente en el entorno social que se ha ido creando en ellos, producto básicamente del abandono de asistencia social y la desatención en el apoyo de la misma naturaleza que han sido víctimas. Pero las viviendas pueden ser reutilizadas sin necesidad de destruirlas completamente. La tendencia actual es la de mejorar los estándares de vivienda mínima, mejorando la calidad de las nuevas viviendas que se entregan, eso no excluye que se pueda aprovechar lo que ya está construido, muchas veces es más importante incidir sobre el entorno urbano en que estas se localizan e intervenir en la modernización, reparación, rehabilitación y renovación de las mismas, que en la demolición de la vivienda existente y la construcción de una nueva.

El Estado sí se ocupa de la reparación, modernización y mejoramiento de las viviendas sociales construidas; así da cuenta, por

ejemplo, el presupuesto y programa anual desde hace más de una década. A modo de ejemplo, para el 2017 el presupuesto fiscal dispone un ítem del equivalente a US\$ 473.000.000 para intervenir en 120.000 viviendas sociales existentes (Ley de Presupuesto 2017, partida 18).

Para los vendedores, propietarios en estos barrios vulnerables, es un gran estímulo que su vivienda se considere como un patrimonio real, del que pueden disponer. Y lo mismo sucede con el que está comprando, que se percata de esto, sabiendo que algún día, si así lo decide, podrá vender también esta vivienda por necesidades de movilidad derivadas de exigencias laborales, económicas, sociales, familiares, o cualquier otra. Aunque todavía los avances no se manifiestan con claridad, poco a poco se va introduciendo el concepto de que la vivienda es un valor del que hay que cuidar para poder disponer de él.

Otra tarea que quedó pendiente fue lograr una mayor articulación entre los clientes de Convivienda y del resto de las entidades del grupo de cooperativas y empresas Conavicoop. La mayoría de las viviendas que se transaban a través de Convivienda son las antiguas viviendas básicas que entregaba el Serviu, y la mayoría de los vendedores lo hacían porque habían solucionado el tema de su vivienda por otra vía. Solamente un 30% aproximadamente era el que sí estaba buscando otra solución. Aunque este grupo se ajustaba bastante al segmento socio-económico que atendía Conavicoop, lamentablemente no se le integró como socio, pues la oferta de la cooperativa tampoco se ajustaba a lo que estaban buscando, considerando que su primera prioridad era la ubicación de la vivienda en un sector muy delimitado.

Debido a las dificultades para encontrar terrenos apropiados, Conavicoop ha debido desarrollar la mayoría de sus proyectos de la Región Metropolitana en las comunas perimetrales de la ciudad, y las viviendas que se vendían a través de Convivienda, debido a la época en que fueron edificadas, estaban en ubicaciones más centrales, de las que los vendedores no desean alejarse.

A comienzos de la segunda década del siglo XXI se cerró la actividad de Convivienda por un cambio radical de las políticas públicas de vivienda del Minvu, que decidió no continuar con ese programa de vivienda usada y movilidad habitacional. El Minvu decidió que las viviendas que se adquirían con subsidio no debían ser objeto de comercio, ni venta, ni arriendo, muy por el contrario, en muchos casos persiguió, o por lo menos amenazó pública y reiteradamente con hacerlo judicialmente a quien no habitaba personalmente la vivienda que adquiriría.

FUNDACIÓN SANTIAGO, LA VIVIENDA ASISTENCIAL NUEVA

La Fundación Santiago fue creada en el año 1995, como una iniciativa del directorio de Conavicoop, con la sede matriz en Santiago, aunque desarrolló sus primeros proyectos desde su sede en la ciudad de Viña del Mar. El objetivo, según se expresa en sus estatutos, es contribuir al desarrollo habitacional y urbanístico chileno, destinado a los sectores de menores ingresos. Se propuso de manera general:

- la investigación en todos los aspectos y posibilidades de las diferentes formas de solucionar los problemas habitacionales;
- la promoción de un desarrollo urbanístico acorde a las posibilidades y requerimientos de la población objetivo;
- la promoción y ejecución de soluciones habitacionales de toda clase, tales como construcción de viviendas nuevas en conjuntos habitacionales, o en sitios individuales, ampliación o mejoramiento de vivienda existente, o de la implementación de espacios comunitarios o equipamientos y mobiliarios urbanos. Interviniendo tanto en las fases de planificación, proyecto, construcción directa o a través de terceros, según lo estimase conveniente;
- la asesoría para el acceso a los financiamientos necesarios;
- la participación en la creación, desarrollo y puesta en marcha de toda clase de actividades y organizaciones que facilitaran los objetivos anteriores;

- llevar a cabo toda su gestión sin perseguir fin de lucro alguno ni participar en actividades políticas o de carácter religioso.

A primera vista se puede apreciar que estos objetivos son muy similares a los de Conavicoop, sin embargo, la nueva entidad tiene la particularidad de enfocarse a hacer efectivo el derecho social a la vivienda en un sector de la población que no es el objetivo central de la cooperativa.

A diferencia de Conavicoop, que atendía solo a familias con posibilidades reales de obtener un crédito hipotecario o de reunir un ahorro más o menos importante que les permitiera acceder a otro tipo de soluciones habitacionales, la fundación se proponía atender al segmento que quedaba inmediatamente por debajo de este grupo.

Se trata de familias cuya situación económica es tan precaria que no tienen otra oportunidad de obtener una vivienda sino a partir de financiamiento casi íntegramente subvencionado que ofrece algunas de las modalidades de subsidio del Estado, en el que solo están obligadas a agregar un pequeño ahorro inicial, más o menos entre 10 y 30 UF (aproximadamente entre US\$ 400 y US\$ 1.200).

En el contexto del país solo hay instrumentos de políticas públicas para solucionar el acceso a la vivienda a través de la propiedad individual, hasta ahora no se considera el uso masivo de instrumentos que incorporen fórmulas colectivas solidarias, cooperativas, de arriendo, habitación o uso y goce.

La fundación ha trabajado con distintos programas que ha ido implementando el Minvu durante estos años: Subsidio Habitacional Rural, Subsidio de Vivienda Progresiva, Programa Especial de Trabajadores y Fondo Concursable para Proyectos Habitacionales Solidarios: Fondo Solidario de Vivienda (que financia la adquisición de casas para las familias vulnerables) y el Programa de Protección del Patrimonio Familiar, que está enfocado a realizar mejoras en viviendas que ya son propiedad de las familias de bajos ingresos, o en los barrios donde estas propiedades se localizan y programa de elección de vivienda. Esta fue la primera experiencia del sector privado relacionado con

estos subsidios, lo que constituyó un reto al que Conavicoop tuvo que dedicar grandes esfuerzos y recursos financieros.

Entre el año 1995, en que se ejecutaron los primeros proyectos, y el año 2006, la Fundación Santiago no pudo lograr balances contables positivos. El cambio en el grupo objetivo, las características especiales de los subsidios involucrados y la ausencia de experiencias previas que sirvieran de base a la gestión, implicaban una gran cantidad de problemas, que pusieron a prueba la habilidad de los directores de la fundación y de Conavicoop.

Aún con toda la experiencia que sus miembros ya tenían acumulada al cabo de veinte años de trabajo en el sector de la vivienda social, fue difícil dar con soluciones que le permitieran operar de manera realmente eficiente, a tal punto que en varias ocasiones quedó en duda la viabilidad financiera y sustentabilidad de la nueva entidad. Solamente la perseverancia y el compromiso que Conavicoop se impuso con el desarrollo habitacional de los grupos más vulnerables de la sociedad chilena permitieron comprender cómo la fundación logró mantener sus operaciones por un período de tiempo tan prolongado, hasta que finalmente logró hacerse autosustentable en el año 2007.

Hasta el año 2003 había producido cerca de 25 conjuntos habitacionales rurales con un total de 4.525 viviendas, con sus urbanizaciones incluidas calles y veredas peatonales asfaltadas, agua potable, sistema de alcantarillado y electricidad tanto pública como domiciliaria.

PROGRAMA	AÑO								
	1994	1996	1998	1999	2000	2001	2002	2003	TOTAL
Programa Viviendas Progresivas	344	221	127	444	68	494	293	731	2.722
Programa Viviendas Rurales				293			336		629
Programa Saneamiento Rural				37	197		36		270
Programa Viviendas Básica Privada					55				55
PET				209		162			371
Fondos Concursables							150	328	478
TOTAL	344	221	127	983	320	656	815	1.059	4.525

Por su parte entre los años 2004 y 2009 realizó sus actividades en los programas rurales financiados con recursos fiscales del Fondo Solidario de Elección de Vivienda (FSV), en mejoramiento o rehabilitación de viviendas existentes con recursos provenientes del Programa de Protección del Patrimonio Familiar (PPPF) y con viviendas nuevas financiadas con ambos recursos, que favorecieron a 4.556 familias según se observa en la tabla que se acompaña a continuación.

AÑO	PROGRAMA	Nº FAMILIAS BENEFICIADAS
2004	FSV	110
2005	FSV	325
2006	FSV	366
2007	FSV + PPPF	1.122
2008	FSV + PPPF	1.932
2009	FSV + PPPF	701
	TOTAL	4.556

Si pasados los años más difíciles de la década de los ochenta, y teniendo en cuenta el crecimiento de Conavicoop durante la primera parte de los años noventa, existía alguna duda de la vocación social de la cooperativa y de la continuidad de aquellos principios cooperativistas que llevaron a su constitución, este compromiso con la Fundación Santiago y Convivienda vino a disiparla definitivamente.

Cómo entender si no que al cabo de dos décadas de gestión, superadas las mayores dificultades y estabilizado ya un estilo de trabajo y una dinámica de gestión, este mismo grupo de emprendedores asumiera de nuevo un reto de las proporciones que acabó teniendo, con el único objetivo de extender a otros segmentos de la población, aún más necesitados, pero precisamente por ello más difíciles de ayudar, la experiencia que ya habían logrado consolidar para otros.

Otro tipo de empresas, fundada sobre valores diferentes, difícilmente se lo hubiera planteado ni se hubiera comprometido con esta tarea. La creación de la Fundación Santiago y de Convivienda demuestra que a mediados de los años noventa, el cooperativismo en Chile era ante todo un compromiso social y económico. Más allá

de las discrepancias que los sectores neoliberales más tradicionalistas puedan tener con su modelo de gestión, ambas iniciativas muestran que el cooperativismo chileno estaba vigente y produciendo proyectos nuevos. Las cooperativas abiertas de vivienda ya afianzadas en sus propios conceptos y modelo de gestión, generaban ahora sus primeras derivaciones.

La actividad profesional de la Fundación Santiago se concentra en dos grandes áreas: gestión social de proyectos y programación y control de obras. La primera cubre los aspectos relacionados con la organización del grupo de postulantes y la asistencia técnica, social y legal para ampliar sus posibilidades de acceso a los subsidios y financiamiento. En esta etapa la fundación se reúne con los integrantes de los comités en asambleas generales; ahí se trata de mostrarles el programa, explicarles las bases de acción comunicativa entre la fundación y el grupo, y cómo se va a desarrollar el proceso, y se les apoya en la tarea de juntar los antecedentes necesarios.

Posteriormente se realizan encuentros más específicos según los objetivos particulares de cada programa (vivienda nueva, ampliación o mejoramiento), se hace la evaluación de los terrenos y un diagnóstico técnico.

Se apoya con un seguimiento a cada una de las familias, que continúa hasta la postulación y obtención del subsidio habitacional, ayudándoles a que cumplan con los requisitos que exigen los reglamentos de los distintos programas. Por último, la fundación elabora y entrega los proyectos concretos de loteo, urbanización, arquitectura para su inclusión en la base de datos de los Serviu.

La segunda etapa, programación y control de obras, se realiza durante el período posterior a la obtención del subsidio habitacional del Minvu asegurando su financiamiento, encargándose de asesorar a los beneficiario mediante la confección de los presupuestos itemizados de obra, la confección de especificaciones, selección de la empresa constructora, el perfeccionamiento del contrato de construcción, la ejecución de ITO (Inspección Técnica de las Obras), el control de los estados de pago correspondientes al avance de las obras, la relación con el Serviu como entidad financiera y técnica del Ministerio de

Vivienda y Urbanismo, finalizando después de la recepción municipal de las obras con la asesoría legal, técnico, financiero y social que permite a los beneficiarios firmar la escritura de compraventa de la propiedad e inscripción de dominio a su nombre.

La relación con los beneficiarios se lleva a cabo a partir de reuniones periódicas. Se destaca que, entre todas las modalidades de subsidios vigentes en la actualidad, esta es la que más estimula el contacto de los postulantes entre sí y con la institución que los asesora. Lo sobresaliente de esta característica es que mantiene gran parte del espíritu de trabajo que Conavicoop ha desarrollado durante los años ochenta.

En ella se desarrolla un proceso relacionado con lo que el Minvu ha denominado la habilitación social, que tiene como objetivo que el acceso al subsidio habitacional no solamente sea un proceso técnico, sino que involucre también una dimensión social a través de actividades de capacitación que le sirvan al postulante como herramienta para facilitar su integración social en los nuevos núcleos habitacionales. Esta estrategia busca cumplir una función similar a la de los períodos de ahorro que complementándose hicieron del cooperativismo una experiencia con impacto social, tal como se ha explicado.

En la consulta habitacional realizada en el año 2000 por un grupo interdisciplinario de especialistas de reconocido prestigio, se señalaba que la mayor dificultad del sistema de subsidios habitacionales en Chile, sobre todo aquellos dirigidos a los segmentos más vulnerables de la población, era la falta de impacto social de las nuevas urbanizaciones.

Estas, al poco tiempo de creadas, comenzaban a manifestar las mismas dificultades de convivencia e integración al núcleo principal de la ciudad que se suponían superadas con la edificación de nuevas viviendas y entrega de subsidios habitacionales para su adquisición. Hoy este sigue siendo un tema pendiente y como tal lo asume el debate más actual en torno a las estrategias generales de la política habitacional.

No hay dudas de que instituciones como la Fundación Santiago tienen el prestigio y la experiencia necesaria, en su caso proveniente del trabajo previo desarrollado por Conavicoop, para enfrentar con

mejores herramientas esta situación, y acrecentar el carácter social de la asesoría de vivienda, pero lamentablemente la cantidad de recursos entregados por el Minvu para desarrollarla no permite crear un proyecto integral que abarque este problema, ya que no siempre cubren los gastos de la actual gestión.

El programa Fondos Solidarios fue la herramienta fundamental de la política habitacional para los sectores más pobres y sin dudas mostró un desarrollo creciente durante los primeros diez años de este siglo. En estos programas se expresa la voluntad nacional, transversal a todas las fuerzas políticas chilenas, de favorecer a los grupos más pobres en el ejercicio del derecho habitacional.

Desde hace varios años sus características, que se han ido perfeccionando a partir del consenso con los distintos actores del sector, representa una oportunidad «relevante y promisoría» para los distintos operadores privados que se decidan a participar en el sistema. Por estas razones, se puede afirmar que ha funcionado con éxito y que no existen dudas de que podría haber seguido siendo el eje ordenador y prioritario de la política de vivienda, aunque algunas de sus características debían ser revisadas. La política habitacional utilizada a partir de 2010 y hasta 2014 no produjo los mismos efectos que venían observándose.

Efectivamente, a pesar de que el programa de fondos solidarios, disponía del mayor volumen dentro de los recursos públicos presupuestarios del Minvu destinados a los subsidios y abarcaban un amplio espectro de modalidades de soluciones habitacionales, los montos individuales de los subsidios habitacionales fueron siendo insuficientes en relación con los objetivos de desarrollo que se trazó la política habitacional, y no se incorporó otras fuentes de financiamiento, como el ahorro y el crédito de largo plazo, que permitieran cubrir el mayor costo con un mayor precio. Relacionado con esto, también encontramos una de las dificultades más graves con las que tuvo que lidiar la Fundación Santiago, que fue la insuficiencia del monto de los honorarios que el Minvu destinó a pagar por otorgar los servicios de asesoría, gestión y desarrollo de cada proyecto.

Esto no solo limitó la profundidad del trabajo social absolutamente necesario, sino que impidió extender más la actividad, limitando la capacidad para llegar a mayor cantidad de personas necesitadas; la Fundación Santiago necesita evaluar constantemente la viabilidad financiera de dar servicios que se necesita para la ejecución de los proyectos.

Conavicoop y la Fundación Santiago siempre han considerado que «vivienda social» es un concepto sustantivo: tiene en sí la característica de «social», no como un simple adjetivo, es un componente relevante de este tipo de vivienda, requiriendo abordarlo profesionalmente y con una planificación adecuada. La materialidad de la vivienda no es su único componente, también lo es ser social.

Es fácil darse cuenta que esta realidad afectó de manera importante durante toda la etapa de déficit financiero de la institución, período en que sin embargo se prefirió evitar a toda costa el cobro de un complemento de estos honorarios a cargo de las familias involucradas, algo que sin duda hubiera distorsionado completamente toda la misión que se proponía la entidad. Otras entidades que prestaban este servicio resolvieron el tema del financiamiento de los gastos y costos de esta actividad cobrando a los beneficiarios y a la empresa constructora, con lo que desnaturalizaron el servicio que prestaban a los grupos de familias objeto de su atención. Nosotros no habríamos podido representar los intereses de los beneficiarios frente a la empresa constructora si hubiéramos tenido en forma paralela un vínculo comercial de prestación de servicio a la misma empresa en el mismo proyecto.

La carencia de los elementos de desarrollo social entre los beneficiarios afecta posteriormente con la disminución de la calidad de las relaciones entre los vecinos, con la dificultad de su exclusión en la comunidad en que se insertan, con el deterioro temprano de los bienes comunes y mobiliario y con la obsolescencia prematura de las viviendas mismas.

Conscientes de ello, la fundación, lo mismo que Conavicoop, dedica sus mayores esfuerzos a complementar su actividad destinada a desarrollar los proyectos urbanísticos y la edificación de las

viviendas con la participación de los beneficiarios en el proceso, a través de información en reuniones generales y visitas guiadas a la obra de cada programa. Como, así mismo, con reuniones destinadas a promover la organización comunitaria futura, y la orientación cívica para su desarrollo social y el emprendimiento de actividades tendientes a hacer propios los espacios comunes y mobiliario urbano de que están dotados los conjuntos habitacionales que se construyen para su inserción en el sector para aprovechar de la mejor forma la infraestructura social y urbana del lugar.

Dado el monto de los subsidios que otorga el Estado y la limitación para sumarle otros recursos financieros complementarios provenientes de mayores ahorro y financiamiento de largo plazo de costo de los beneficiarios, para cubrir los mayores costos provenientes del valor del suelo, mejoras urbanísticas y exigencias del estándar mínimo de las viviendas, estas tienen un grado de precariedad por debajo de las expectativas mínimas de los beneficiarios.

Se hace difícil lograr los estándares mínimos estipulados por el Minvu y deseados por los beneficiarios, que por razones que desconozco no están incluidas en el precio final máximo permitido. Hay algunas experiencias en el país, aunque son muy puntuales, en que se ha podido desarrollar viviendas de mejores condiciones, aplicando mejores tecnologías y diseño. Pero ha sido gracias a otros aportes, provenientes de otras fuentes de financiamiento, inclusive de subsidios habitacionales de mayores montos dirigidos específicamente a esos proyectos. El grado de satisfacción resulta llamativamente superior y también el impacto a largo plazo en las nuevas comunidades.

La fundación nos ha permitido ampliar la cobertura de atención a las familias más pobres para ayudarles a acceder al ejercicio del derecho social a la vivienda en un marco de desarrollo humano, poniendo a su disposición profesionales de alta capacidad con la experiencia acumulada.

EPÍLOGO

Conavicoop es un proyecto cooperativo de largo plazo sustentado en una ética estable de principios sólidos para el cumplimiento de una misión con carácter de permanente, que en el año 2008 definía que su misión «es liderar la satisfacción de necesidades habitacionales de familias de bajos ingresos, incluyendo las facilidades constructivas que proporcionen un hogar más íntegro, proveyéndoles de la manera más eficiente posible del financiamiento adecuado, oportuno y ventajoso, partiendo siempre por los sistemas de subsidios estatales que se encuentren disponibles. En la actualidad lo anterior se materializa orientándose tanto a familias con capacidad de pago y de financiamiento externo, como aquellas que no cuentan con dicha capacidad. A las primeras el GEC ofrece preferentemente viviendas nuevas mientras que a las segundas viviendas usadas. En ambos casos se busca y pretende ser de excelencia en entregar una vivienda de buen precio, de muy buena calidad (buena construcción, amplitud y buen barrio) y un nivel de servicio al cliente eficiente» (Rivera, 60).

Esta misión escrita hace diez años, después de más de treinta de haberla definido, sigue vigente y está guiada por los principios cooperativos, los mismos que los pioneros de Rochadale suscribieron en 1844 como las características de las cooperativas, esto es:

- Control democrático de sus socios, que se ejerce con su participación activa en la definición de sus políticas y toma de decisiones. Sus representantes elegidos son responsables ante los miembros. Cada uno tiene el mismo derecho a un voto, independientemente de su capital.
- Participación económica de los socios, que reciben una compensación limitada, si existe, sobre el capital suscrito como condición de asociación. Las cooperativas destinan los beneficios para desarrollar la cooperativa, mediante la constitución de reservas, que son irrepartibles. Se beneficia a los socios en proporción a sus transacciones con la cooperativa.
- Autonomía e independencia, manteniéndose como organizaciones autónomas de autoayuda controladas por sus socios, asegurando el control democrático de sus miembros y manteniendo su autonomía.
- Educación, formación e información a sus socios, directores o consejeros y empleados, para que contribuyan al logro de su misión y sus objetivos y al desarrollo de sus cooperativas. La información al público en general y a los socios se realiza con la utilización de todos los medios a la mano.
- Cooperación entre cooperativas para servir de forma más efectiva a sus socios, fortaleciendo el movimiento cooperativo con el trabajo conjunto mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Sentimiento de comunidad, para lo cual las cooperativas trabajan en el desarrollo sostenible de sus comunidades aplicando políticas aprobadas por sus socios.

Principios que se aplican a la operación, administración y desarrollo permanente en cada una de las decisiones y actuaciones de Conavicoop. Esta cooperativa es parte de una red mundial de asociatividad que cuenta con alrededor de 2.940.000 cooperativas, con 1.217.000.000 de personas cooperadas, lo que les permite en comparación con otros modelos empresariales ser más resilientes

ante las crisis sistémicas que hacen tambalear las economías de forma recurrente.

Entre las características de Conavicoop que se han descrito se encuentra que sus funcionarios en el empleo cooperativo se ven imbuidos de un sentimiento de identificación y pertenencia, recibiendo igual o mayor seguridad y estabilidad laboral. Basadas en sus principios y valores, las cooperativas, y Conavicoop no es la excepción, ofrecen alternativas sostenibles en el tiempo, porque ponen en el centro a las personas y su bienestar tanto en situaciones favorables como de crisis, permitiendo el desarrollo personal y acceso al perfeccionamiento en el ejercicio de las funciones o profesiones que cada uno desempeña.

En el desarrollo económico cooperativo, la búsqueda de formas de producción e intercambio eficientes se funda en la cooperación, no busca una acumulación ilimitada de la riqueza, sino de la mejora de las condiciones de vida de toda la población y del cuidado del medio ambiente. Son claras las acciones y las expresiones del cooperativismo a favor de la inclusión social de todas las personas y la democratización en las distintas esferas de la vida, de la cultura y de los recursos económicos.

Si los principios sin práctica son vacíos, la práctica sin principios que la orienten es ciega. Conavicoop tiene como orientación en todas sus decisiones y actuaciones los principios que se han descrito; su operación y su crecimiento, que no solo se mide por los resultados económicos, tienen como objetivo el mayor bienestar de sus socios; su horizonte es lo que desde hace más de veinticinco siglos se conoce como la felicidad de las personas, la que es poco probable que se alcance en plenitud por sus socios, pero ha sido una realidad a la que su participación en la cooperativa les ha ayudado. Esto en concreto se ha traducido en que la finalidad de sus actuaciones y decisiones sea dar satisfacción a sus socios con servicios, urbanizaciones y viviendas de calidad.

Los socios al responder en la *app* de la cooperativa que lo más valorado en el proyecto es «la asesoría de Conavicoop para la compra de la vivienda», que lo más valorado de la institución es «la calidad

de la información que entrega», considerando en sus respuestas a través del mismo instrumento que el atributo más importante que ellos ven en la Cooperativa es «el acompañamiento que realiza en el proceso de adquisición de la vivienda», certifican cómo perciben el ethos de la cooperativa. Esta percepción es el fundamento de su confianza, que es honrada con la actuación de los diversos estamentos internos.

Si bien aún no realiza ni publica anualmente el balance social, que la mayor parte de las empresas de los países europeos de la OCDE han incorporado como parte del triple balance (contable, social y ambiental), sí se incorpora en su memoria anual un detallado informe de las actividades que dan cuenta pública del estado social de su actividad.

La capacidad empresarial, profesional y técnica, sumada a la experiencia acumulada, el conocimiento especializado y la incorporación de la tecnología de punta, orientados como se ha dicho, facilitan mostrar lo que hemos construido, permitiendo ver más allá de su ámbito interior que la asociatividad cooperativa en un campo tan competitivo, complejo y concreto como es la actividad inmobiliaria de vivienda es una utopía aplicable en el marco de una economía social de mercado.

En este documento se observa que la rentabilidad de las inversiones de la cooperativa no es su objetivo principal, sino un medio para alcanzarlo. Una de sus características ha sido que la dirección, administración y operación en todos los ámbitos de su quehacer han obrado con la eficacia y eficiencia necesarias, teniendo presente que si producir riqueza con la mayor productividad es una obligación de toda actividad empresarial, en la cooperativa se acrecienta en consideración a que por autoimposición responde a la sociedad por el capital social que administra. Es parte de lo que se entiende por responsabilidad social de la empresa. El patrimonio ha tenido un crecimiento permanente fruto de su administración, pudiendo mejorar la cobertura de sus actividades en beneficio de un número siempre creciente de socios.

SIGLAS

AAP	Asociación de Ahorro y Prestamo
AID de EE. UU.	Agencia Internacional de Desarrollo de Estados Unidos
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya
BHIF	Banco Hipotecario de Fomento
CBR	Conservador de Bienes Raíces
CEP	Centro de Estudios Públicos
Corfo	Corporación de Fomento
Corhabit	Corporación de Servicios Habitacionales
Cormu	Corporación de Mejoramiento Urbano
COU	Corporación de Obras Urbanas
Corvi	Corporación de la Vivienda
DFL	Decreto con Fuerza de Ley
DL	Decreto de Ley
DOM	Dirección de Obras Municipales
DS	Decreto Supremo
EGIS	Entidad de Gestión Inmobiliaria Social
FF. AA.	Fuerzas Armadas
FSV	Fondo Solidario de Elección de Viviendas
Ificooop	Instituto de Financiamiento Cooperativo
IG	Igualdad de Género
IPC	Índice de Precios al Consumidor
ITO	Inspector técnico de obra
LGUC	Ley General de Urbanismo y Construcciones
Minvu	Ministerio de Vivienda y Urbanismo
MOP	Ministerio de Obras Públicas
OGUC	Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones

PPPF	Programa de Protección del Patrimonio Familiar
RRA	Decreto con fuerza de Ley de la Reforma Agraria
SBIF	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras
Serviu	Servicio de Vivienda y Urbanismo
Sinap	Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo
UF	Unidad de Fomento (expresa el valor en moneda constante)

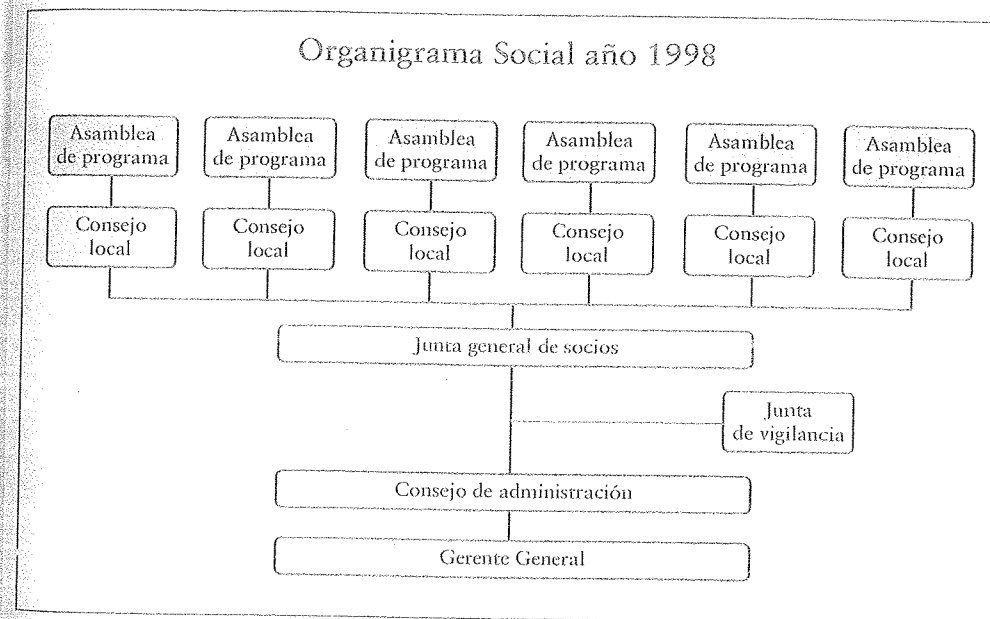
BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, S. & otros. *Identidad organizacional en cooperativas*. Seminario para optar al título de ingeniero comercial mención administración, <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115442/Abarca,%20Sof%C3%ADa.pdf> 2014.
- Arteaga, F., Santelices, R. & otros. (2013). *Propuesta de política pública habitacional y urbana de COVIP*. Santiago: Alfabeta Artes Gráficas.
- Barros, D. & Bulnes, L. (1969). *El DFL 2, complementado y reglamentado y sus 105 modificaciones [recopilación comentada, anotada y al día del DFL 2 y textos legales conexos al plan habitacional]*. Santiago de Chile: Talleres Gráficos Sopech.
- Bravo, L. (1959). *Chile: el problema de la vivienda a través de su legislación (1906-1959)*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- (1992). «Retrospectiva de 50 años de vivienda social». En *Chile: 50 años de vivienda social*. Santiago: U. de Valparaíso.
- CCHC. (2015). *Balance de vivienda en Chile*. Santiago
- (2014). *Balance de vivienda en Chile*. Santiago
- (2017). *Balance de la vivienda social y entorno urbano*. Santiago.
- Conavicoop. (2017). *Conavicoop: memoria y balance 2016*. Santiago.
- (2016). *Conavicoop: memoria y balance 2015*. Santiago.
- (2015). *Conavicoop: memoria y balance 2014*. Santiago.
- (2005). *Conavicoop 1975 – 2005*. Santiago.
- (1999). *Conavicoop, la cooperativa de la vivienda*. Santiago.
- (1989). *Conavicoop: memoria y balance 1988*. Santiago
- (1980). *Conavicoop: memoria y balance 1979*. Santiago.
- (1979). *Conavicoop: memoria y balance 1978*. Santiago.

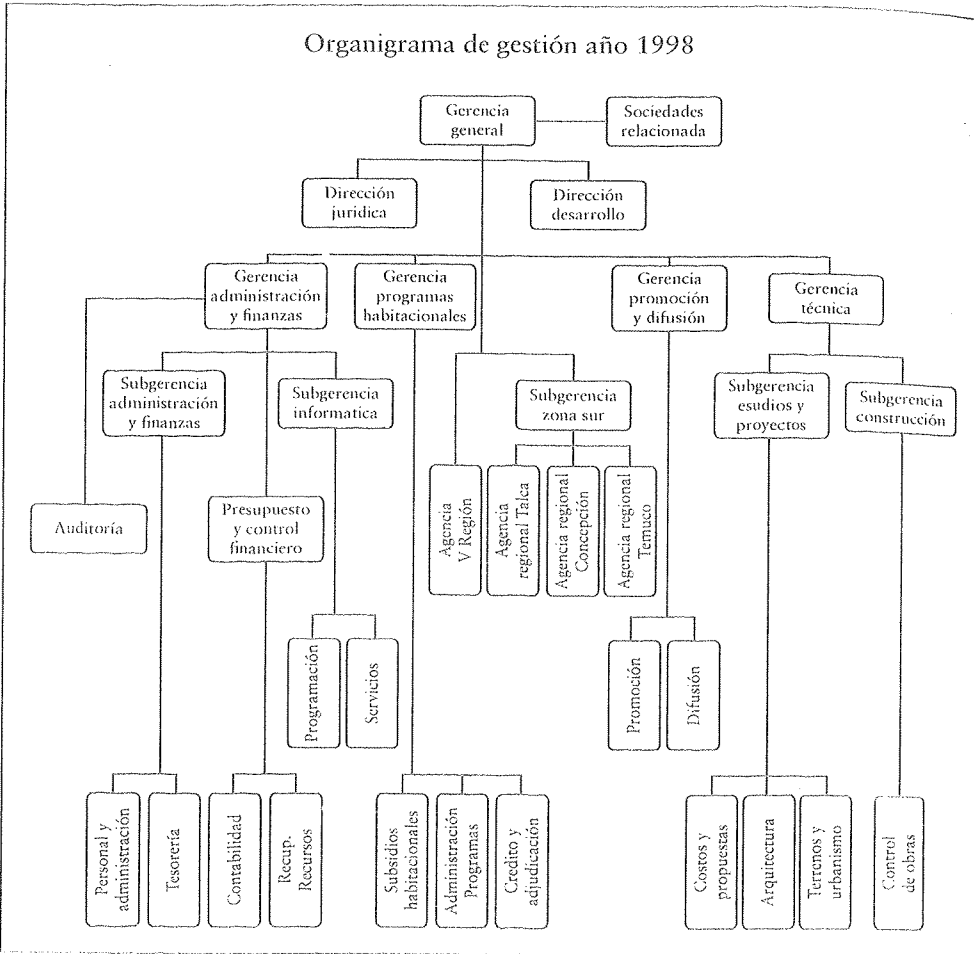
- B. (1972-2016). *Actas sesiones del consejo de administración*. Santiago: inédito. *El cooperativismo en Chile*. Unidad de Estudios julio 2014.
- Friedman M. (1970). *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*. The New York Time Magazine. 13 de septiembre de 1970. (32-33; 122-124). Trad. español: www.colorado.edu/studengroups/Libertarios. *La responsabilidad social de la empresa es aumentar sus ganancias*.
- Genossenschaften in Deutschland Newsletter des DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. Ausgabe Juni Juli 2016 Newsletter genossenschaften.de, Ausgabe Juni/Juli 2016
- Hidalgo, R. (1999, agosto 1). *La vivienda social en Chile: la acción del estado en un siglo de planes y programas*. Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, 45.
- Ley de Presupuesto Fiscal 2017.
- Ley General de Urbanismo y Construcciones.
- MINVU. (2004). *Chile, un siglo de políticas de vivienda y barrio*. Santiago de Chile: Pehuén Editores.
- Rivera J. (2008). *Definiciones estratégicas esenciales. Informe final*. Santiago: documento interno.
- Román, J. (2012). *Cooperativas*. Santiago de Chile: Thomson Reuters.
- Rosenfeld, A & Segovia O. (1985). *Las cooperativas de vivienda en Chile: 1974-1984*. Santiago de Chile: Ediciones Sur.
- Undurraga, R. (1990). *Análisis general del desarrollo del sistema cooperativo habitacional (1959- 1990)*. Seminario Vivienda y participación.
- . 2003, *Ley General de Cooperativas*.
- . 1963, *Decreto con fuerzas de Ley DFL 20 de 1963*
- . 1975. DL 1320

ANEXOS

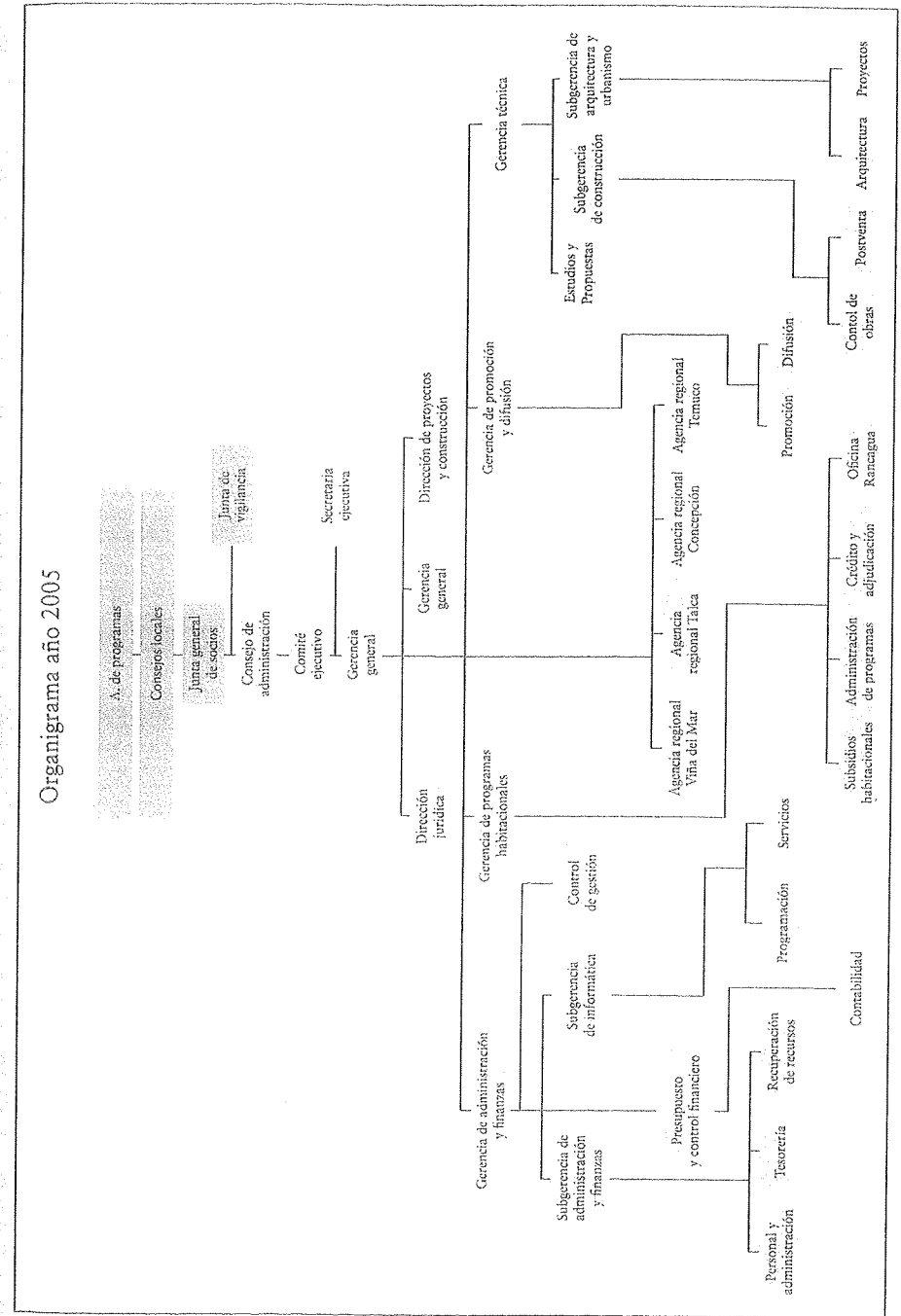
I- ORGANIGRAMAS



Organigrama de gestión año 1998



Organigrama año 2005



2. FICHA DE EVALUACIÓN FINANCIERA

Constructora

1.- ANTECEDENTES SEGÚN BALANCE AL 30/06/98

	MS	UF 30.06.98
Activo circulante	26,916,365	\$ 14,333.58
Pasivo circulante	9,434,670	
Capital de trabajo	17,481,695	
Cuentas por cobrar	6,980,235	
Utilidad del ejercicio	972,856	
Capital	25,455,858	
Total del pasivo exigible	17,020,636	
Total de activos	43,449,350	

2.- RAZONES FINANCIERAS	ÍNDICE	ÍNDICE ACEPTABLE
Liquidez o solvencia	2.85	> 1,15
Riesgo del c. de trabajo	0.40	< 2,50
Responsabilidad	1.50	> 0,15
Rentabilidad	0.04	> 0,15
Eficiencia	0.0224	> 0,0225

3.- CAPACIDAD ECONÓMICA UF 10,655,760.00

4.- OBRAS EN PROCESO (SALDOS POR EJECUTAR)

UF 838,823.79

5.- CAPACIDAD ECONÓMICA DISPONIBLE PARA PROYECTOS NUEVOS

UF 9,816,936.21

6.- MONTO PROYECTO CONAVICOOP UF 100,630.00

Juan Francisco González II UF 100,630

7.- OBSERVACIONES: _____

ANEXO 2A

FECHA INFORME: 02/10/98

Vis/MPL.

FICHA EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Actualizado al 2° semestre de 1997

1. ANTECEDENTES LEGALES

Nombre: _____

Año de constitución: _____

Socios Nombre: _____

Nombre: _____

Directorio de la sociedad: _____

Representante legal: _____

Capital social: _____

2. ANTECEDENTES ECONÓMICOS FINANCIEROS

- o Balance tributario 30/12/96 Si
- o Balance clasificado 30/12/96 Si
- o Estado de situación financiera 30/06/97 Si
- o Última declaración de impuestos Si
- o Informe de finanzas (conavicoop) Si
- o Principales bancos: A. Edwards
- o Certificado de capital comprobado: banco A. Edwards por \$1.779.685.228
Al 31/12/96

3. INSCRIPCIONES

Inscripción vigente en el registro de contr. del minvu.

A1	Viviendas	1a
A2	De edif. que no const. viv	1a
B1	Obras viales	4a
B2	De obras sanitarias	3a
C1	Inst. sanitarias	2a

4. PRINCIPALES MANDANTES

Invica - C. Ch. C. - Serviu

5. PRINCIPALES OBRAS EJECUTADAS

MANDANTE	CANT. DE VIV.	UF	AÑO
Invica	198 viv.	63.228	1996
Invica	306 viv.	103.660	1995
Cámara Chilena de la Construcción	300 viv.	114.000	1996
Serviu	300 viv.	69.385	1996
Pet	180 viv.	85.500	1996
Invica	126 viv.	39.058	1996
Invica	192 viv.	63.042	1995
Corporación Habitacional C.CH.C.	280 viv.	98.000	1996
Serviu	216 viv.	52.917	1995
Pet Maipú	696 viv.	290.000	1995
Serviu Metropolitana	564 viv.	141.000	1994
Inmobiliaria Litco	40 viv.	24.428	1994
Serviu Metropolitana	668 viv.	154.428	1994
Serviu Metropolitana	132 viv.	31.680	1994

6. OBRAS EN EJECUCIÓN

6.1 Obras con mandante:

MANDANTE	Nº viv.	Contrato UF	Fecha de término
Invica	154	53.840	20/10/97
Invica	164	52.498	15/02/98
Serviu (V Región)	720	185.116	02/04/98
Serviu (Metropolitano)	81	23.994	26/02/98
Serviu (Metropolitano)	156	46.709	26/02/98
Serviu (Metropolitano)	288	74.100	*** **

3. U.S. AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT.
GARANTÍA PARA COVIP

Socios de Covip: Conavicoop; Habitacoop; Provicoop;
Corporación habitacional de la CCHC y fundación Invica

4. ACTA DE LA SESIÓN DE CONSEJO DE ADMINISTRACION
CELEBRADA EN SANTIAGO, CALLE ERASMO ESCALA 1825,
CON FECHA 5 DE MAYO DE 1977

En Santiago de Chile, a 5 de mayo de 1977, siendo las 13.45 horas, en las oficinas de la cooperativa ubicadas en calle Erasmo Escala N° 1825, se reunió en sesión el consejo de administración de Conavicoop Ltda., bajo la presidencia del vicepresidente, don Sergio Muñoz Leiva, con la asistencia del secretario, don Héctor Joo Araya, y de los consejeros, Sres. Andrés Cúneo Macchiavello, Gonzalo Merino de la Cerda, Edgardo Espinoza Mandujano y Rodolfo Luna Valderrama.

Asistieron además el gerente, don Cristián Wood Armas, el jefe de la división legal, don Andrés Sainte-Marie Asenjo, y el jefe del departamento de administración de viviendas, don Ramón Santelices Tello.

Excusó su inasistencia el resto de los consejeros.

1. *Reglamento de uso y goce de viviendas*

Considerando:

- a. el deber de la cooperativa de administrar los conjuntos habitacionales, su equipamiento y mantención, y el de velar para que en ellos impere una buena convivencia entre familias residentes;
- b. la necesidad de preservar el patrimonio de la Cooperativa, evitando la construcción o deterioro de las viviendas, para lo cual debe ejecutar tareas de mantención y reparaciones necesarias, o exigir las de los socios que las habiten;
- c. la conveniencia de establecer normas que regulen las relaciones entre la cooperativa y los socios que residan en las viviendas, con el objeto de cautelar los intereses y resguardar los derechos, tanto de aquella como de estos y del resto de la comunidad de los socios;
- d. la obligación de velar por la estabilidad económica y financiera de la cooperativa que le permita cumplir sus compromisos

con terceros derivados de la construcción de las viviendas, como asimismo mantener sus equipos de administración y servicios; y visto además lo dispuesto en el art. 113 del Decreto RRA 20 de 1963, y en los arts. 2° letra b) 41, lf), g) y o) 57 y 58 del estatuto social, el consejo acordó, por unanimidad, dictar el siguiente,

Reglamento de uso y goce de viviendas del derecho de uso y goce

Art. 1: Los socios de la cooperativa inscritos en un programa habitacional tendrán derecho a que se les asigne y entregue, bajo régimen de uso y goce, una vivienda dentro del respectivo programa. Tales viviendas serán asignadas según las normas establecidas en este reglamento y demás acuerdos del consejo de administración que le fueren aplicables.

Art. 2: Los socios asignatarios tendrán derecho a usar las viviendas que se les asignare y entregare por tiempo indefinido, salvo acuerdo expreso en contrario. Los derechos y obligaciones de la cooperativa y el socio asignatario que se deriven de la aplicación del régimen de uso y goce se regularán por un contrato de uso y goce que ambas partes deberán suscribir y al que se entenderán incorporadas las disposiciones de este reglamento, como asimismo por los acuerdos del consejo de administración que fueren pertinentes a tal relación. Sin perjuicio de lo anterior, los socios asignatarios bajo el régimen de uso y goce indefinido tendrán derecho preferente a la adjudicación en dominio exclusivo de la vivienda asignada, cuando dichas adjudicaciones debieren realizarse, ya sea por disposición legal o decisión de la propia cooperativa.

Art. 3: La asignación en uso y goce de una vivienda otorga al socio el derecho de habitarla él y su familia, dándole el uso que es propio de este tipo de inmuebles. La propiedad de las viviendas pertenece a la cooperativa y el socio no tendrá, bajo circunstancia alguna, facultad de disposición sobre la misma, en tanto se encuentre vigente el contrato de uso y goce. El socio, en su calidad de tal, es propietario de un crédito en contra de la cooperativa por el monto

de los aportes de capital que hubiere efectuado, revalorizados según las normas legales y estatutarias pertinentes.

De la designación y entrega de la vivienda

Art. 4: El consejo de administración asignará cada uno de los inmuebles disponibles a los socios que cumplieren los requisitos de postulación que, para cada caso, fueren aplicables. Sin perjuicio de lo que establecieren otros reglamentos o acuerdos especiales del consejo de administración, los requisitos generales para postular a la asignación en uso y goce de una vivienda serán los siguientes: a) estar inscrito en el programa habitacional al que pertenece la vivienda a cuya asignación se postula; b) estar al día en el cumplimiento de sus compromisos pecuniarios con la cooperativa o, en caso contrario, haber celebrado con ella el correspondiente convenio de pago; c) no ser asignatario de otra vivienda dentro de la cooperativa.

Art. 5: La asignación de las viviendas a los diversos postulantes será acordada por el consejo de administración por mayoría de votos. Cuando se trate de la primera asignación de viviendas de un programa habitacional, la respectiva asamblea de programa, en reunión citada especialmente para ese efecto, determinará mediante sorteo de prioridades la vivienda que a cada postulante corresponda. El consejo de administración, posteriormente, asignará las viviendas del programa a cada socio, sirviéndole como antecedente para ello el acta de la asamblea donde conste el resultado del sorteo. Las asignaciones posteriores de viviendas se realizarán considerando la prelación establecida en las correspondientes nóminas de espera que mantendrá la administración. Tales nóminas serán confeccionadas según el orden de presentación de las solicitudes, previa comprobación del cumplimiento de los requisitos generales exigidos para la postulación y otros especiales, tales como montos de ahorro, niveles de renta, antigüedad como socio, etc.

Art. 6: Asignada por el consejo de administración una vivienda determinada, la cooperativa suscribirá con el socio asignatario un contrato de uso y goce indefinido. En tal instrumento se establecerá la individualización exacta del inmueble y la obligación del socio a

pagar mensualmente una determinada suma, señalando su destino y el régimen de corrección monetaria a que estará afectada.

Art. 7: Luego de celebrado el contrato de uso y goce y en el acto de la entrega material de la vivienda, las partes suscribirán un acta de entrega y descripción de la vivienda, en la que se detallará el estado en que se encuentra el inmueble, sus características esenciales y los muebles, equipos y objetos en general que guarnece. Con posterioridad a la suscripción del acta, el socio no podrá reclamar por fallas o desperfectos que encontrare en la vivienda, salvo que aquellos estuvieren ocultos o fueren de aquellos que solo pueden ser detectados por expertos. El socio deberá revisar cuidadosamente la vivienda que se le entrega e indicar en el acta los desperfectos de que se percatare, estando obligada la cooperativa a repararlos en tiempo prudencial. El retraso de la cooperativa en la ejecución de tales reparaciones no dará derecho al socio a exigir indemnizaciones o rebajas de su cuota mensual. No estarán considerados en el acta de entrega desperfectos exteriores a la vivienda o trabajos inconclusos en calles, veredas, instalaciones públicas, etc. Conjuntamente con la suscripción del acta se hará entrega al socio de las llaves interiores y exteriores de la vivienda.

Art. 8: Conjuntamente con la suscripción del contrato de uso y goce, el socio asignatario deberá suscribir un plan de conservación de estética de la vivienda, que aplicará durante el tiempo que permanezca bajo régimen de uso y goce. Tal plan establecerá los distintos trabajos de mantención interna a que el socio se obliga, especialmente aquellos relativos a pinturas de recintos, y la periodicidad con que debe realizarlos. Si el socio no diere oportuno cumplimiento al plan, la cooperativa podrá ejecutar los trabajos pendientes con cargo al socio, cobrándole posteriormente sus costos. Tal hecho no liberará de responsabilidad al socio ni eliminará su incumplimiento como causal para el desahucio del contrato de uso y goce. La cooperativa, de común acuerdo con el socio y en vista de las circunstancias especiales, podrá variar el plan de mantención interior de la vivienda. Tanto el presente reglamento como el acta de entrega y descripción

de la vivienda y el plan de conservación de estética de la misma, formarán parte integrante del contrato de uso y goce.

De las obligaciones del socio asignatario

Art. 9: Cada socio asignatario de una vivienda bajo régimen de uso y goce estará obligado a pagar mensualmente a la cooperativa una suma de dinero, denominada cuota habitacional, la que inicialmente fijada en el contrato de uso y goce, se reajustará periódicamente por esta con el objeto de preservar su valor adquisitivo. Sin perjuicio de lo anterior, la cuota habitacional podrá variar con motivo de planes de capitalización extraordinaria, modificación de costos operacionales y administrativos, etc. La cooperativa destinará la cuota habitacional pagada por los socios asignatarios al cumplimiento de las siguientes finalidades: a) Capitalización del socio: dentro de este ítem se considerarán los aportes normales de capital del socio tendientes a cubrir la inversión efectuada por la cooperativa, amortización de créditos, como asimismo aportes de capital para futuras inversiones, tales como ampliación, terminación y modernización de la vivienda, etc. b) Costos de operación habitacional: el ítem estará integrado, entre otros, por los siguientes rubros: intereses de créditos obtenidos para la producción de la vivienda; seguros; fondos de reserva legales y especiales, tales como fondo de responsabilidad, reposición de la depreciación y conservación; impuestos, etc. c) Costos de administración: este ítem estará formado por la contribución del socio asignatario destinada a solventar los gastos generados por la administración de la cooperativa en general y de la cooperativa en particular. d) Gastos eventuales que fueren de cargo personal del socio, según este reglamento.

Art. 10: La administración establecerá un procedimiento destinado a cobrar y percibir de los socios las cuotas mensuales señaladas precedentemente, como asimismo un sistema de avisos y cobranza a socios morosos. Los pagos mensuales deberán realizarse en las oficinas de la cooperativa, salvo el caso en que se establezcan procedimientos especiales de pago.

Art. 11: El socio que no pague oportunamente su cuota habitacional, o parte de ella, deberá sufragar además los gastos de cobranza en que hubiere incurrido la cooperativa por tal motivo. Si el atraso fuere mayor de treinta días, el socio pagará, sin perjuicio de los gastos antedichos, un interés penal igual al máximo que la ley permita estipular para las operaciones reajustables de largo plazo. Dicho interés se aplicará por cada mes o fracción de mes de retardo, desde el día primero del mes siguiente a aquel en que se hizo exigible el pago de la cuota habitacional, sobre dicha cuota o parte de ella no pagada oportunamente. Mensualmente, la cooperativa cargará a la cuenta de capital del socio moroso la parte de la cuota habitacional destinada a cubrir los gastos administrativos y operacionales, como asimismo los gastos de cobranza, gastos eventuales de cargo personal del socio e intereses penales en la oportunidad en que procediere el cobro de estos. Los pagos que el socio hiciere posteriormente para cubrir cuotas habitacionales insolutas total o parcialmente se abonarán íntegramente a su cuenta de capital. Los saldos adeudados por el socio por concepto de cuotas habitacionales o parte de ellas, gastos de cobranza, gastos eventuales de cargo personal e intereses penales moratorios se reajustarán en el porcentaje y oportunidades en que se reajustarán las cuotas habitacionales del respectivo programa. Sin perjuicio de lo dispuesto precedentemente, en el evento de que el socio se atrasare por más de noventa días, el consejo de administración podrá suspenderlo en el ejercicio de todos sus derechos sociales y económicos. De acuerdo al estatuto social, transcurridos treinta días desde la fecha en que se declaró la suspensión de derechos sin que el socio se hubiere puesto al día en el cumplimiento de sus compromisos o celebrado convenio de pagos con la cooperativa, el socio será excluido de esta, perdiendo su calidad de tal, y deberá hacer abandono de la vivienda que le hubiere sido asignada, de conformidad a lo dispuesto en el art. 20 del estatuto social.

Art. 12: El socio asignatario requerirá autorización expresa de la cooperativa para realizar los siguientes actos: a) modificaciones, ampliaciones, adiciones o cambios de cualquiera naturaleza en la

vivienda; b) mantener gallineros, chancheras o criaderos de cualquier tipo de animales domésticos; c) alterar o modificar en cualquier forma las instalaciones de alcantarillado, gas, agua potable o circuitos eléctricos; d) instalar y operar en el interior de la vivienda o terrenos circundantes talleres eléctricos, de gasfitería, soldadura, mecánica de automóviles u otras; estudios profesionales y oficinas en general; expendio de bebidas, licores, comestibles, abarrotos u otros artículos de cualquiera especie; e) ejecutar construcciones de cualquier tipo, aisladas o adosadas a la vivienda, dentro del terreno que ella ocupa.

Estará expresamente prohibido al socio asignatario: 1) dar a la vivienda un destino distinto al de su naturaleza; 2) perturbar en cualquier forma la vida de los vecinos y utilizar la vivienda para fines contrarios a la moral, las buenas costumbres y al orden público; 3) ceder a cualquier título el derecho de uso y goce de la vivienda, el que tiene carácter de intransferible. En consecuencia, el socio asignatario no podrá vender, prestar, arrendar, dar en usufructo, etc., la vivienda que le hubiere sido asignada; 4) en general, todos aquellos actos que directa o indirectamente puedan provocar daños a la vivienda o perturbar la tranquilidad de los vecinos.

Art. 13: Las reparaciones mayores derivadas de daños ocasionados a la vivienda por negligencia o actos culpables del socio asignatario serán directamente de su cargo. El socio estará obligado asimismo a sufragar directamente el costo de las reparaciones menores que exija la vivienda que ocupa, originadas por desperfectos derivados del uso normal de la misma, tales como cambio de cerraduras, llaves de agua y gas, interruptores, obstrucción de desagües, reposición de vidrios, etc. Tales reparaciones podrá solicitarlas el socio directamente a la cooperativa, la que posteriormente cobrará el costo en la cuota habitacional respectiva. En el evento de incumplimiento del socio respecto de estas obligaciones, se aplicará la norma contenida en el art. 8 de este reglamento.

La mantención exterior del inmueble y reparaciones mayores debidas a casos fortuitos serán de cargo de la cooperativa dentro del plan de conservación de la vivienda. Si el socio extraviare o le fueren sustraídas las llaves de la vivienda, deberá dar de inmediato aviso

a la cooperativa, la que con cargo al socio procederá a reemplazar las cerraduras correspondientes.

Las obras de ampliación, terminación y modernización de la vivienda se ejecutarán directamente por la cooperativa, para cuyos efectos los socios suscribirán y pagarán los aportes de capital correspondientes. En casos especialmente calificados, tales trabajos podrán ser ejecutados directamente por el socio con la autorización previa de la cooperativa, acreditándole esta el capital respectivo.

El socio estará obligado a otorgar a los representantes de la cooperativa y trabajadores correspondientes, las facilidades de acceso y otras necesarias para la ejecución de tales obras. En caso de entorpecimiento por parte del socio o de sus familiares, la administración estará facultada para hacer desalojar la vivienda respectiva por el tiempo que demoren los trabajos. Las obligaciones de los socios respecto del uso y conservación de los espacios comunes de edificios de departamentos y conjuntos acogidos a la Ley de Venta por Pisos se consignarán en un reglamento que el consejo de administración dictará especialmente al efecto. Será igualmente obligación del socio regar y cuidar el o los árboles y césped existentes en la vía pública enfrente de la vivienda asignada, como asimismo su reposición en caso necesario.

De la inspección de la vivienda

Art. 14: Un funcionario de la cooperativa designado al efecto y premunido de una especial credencial podrá inspeccionar las viviendas asignadas, durante las horas del día, en las ocasiones previamente acordadas con el socio asignatario. En casos de urgencia, cuando existiere peligro para la propia vivienda o inmuebles vecinos, la cooperativa estará facultada para hacer abrir la vivienda asignada, en el evento de que esta se encontrare sin moradores. Los daños causados en este último caso a la vivienda por imposibilidad de abrirla normalmente, debido a cambios de cerraduras realizadas por el socio, serán íntegramente de su cargo.

Art. 15: La cooperativa no será responsable de los daños, hurtos o pérdidas que se produjeran en la vivienda si ella es inspeccionada

por personas que no porten la respectiva credencial de la cooperativa o en visitas no programadas previamente con el socio.

Del término del contrato de uso y goce

Art. 16: Las causales para el término del contrato de uso y goce son tres: a) desahucio por el socio asignatario; b) pérdida de la calidad del socio de la cooperativa del asignatario; c) desahucio del contrato por la cooperativa.

Art. 17: El socio podrá desahuciar el contrato de uso y goce dando aviso por escrito a la cooperativa con treinta días de anticipación a la fecha en que se desocupará la vivienda. El socio, en todo caso, deberá pagar la cuota habitacional correspondiente al mes en que se desocupare materialmente la vivienda. En el evento de que un socio abandonare intempestivamente la vivienda, esto es, sin que mediare el aviso previo señalado precedentemente, la cooperativa deducirá de la cuenta de capital de dicho socio la cuota habitacional correspondiente al mes en que se hizo abandono del inmueble y la que corresponda al mes siguiente de tal hecho.

Art. 18: El socio que por cualquier causa dejare de pertenecer a la cooperativa deberá abandonar la vivienda que ocupa en ella dentro del plazo de treinta días desde que dejare de tener la calidad de socio. Transcurrido dicho plazo sin que el socio restituyere materialmente el inmueble a la cooperativa, se suspenderá el plazo de seis meses que esta tiene para reembolsarle sus aportes de capital, plazo que comenzará nuevamente a correr desde la fecha de la restitución. En todo caso, el consejo de administración iniciará las acciones tendientes a obtener dicha restitución al vencimiento del plazo de treinta días señalado precedentemente. Desde la fecha en que el socio pierda su calidad de tal hasta la de restitución del inmueble a la cooperativa, aquel deberá pagar a esta, a título de indemnización de perjuicios y sin derecho a reembolso, una suma mensual equivalente al total que hubiere debido enterar en arcas de la cooperativa si no hubiere perdido su calidad de socio, ya fuere por concepto de aportes de capital, amortizaciones, gastos, cuotas sociales, etc., sin perjuicio de las costas judiciales o gastos extrajudiciales que demande la restitución,

incluidos los gastos especiales e indemnizaciones a terceros que deba pagar la cooperativa con motivo de la no oportuna restitución de la vivienda. La cooperativa podrá descontar automática y administrativamente tales sumas, cada mes, de la cuenta de capital del socio.

Art. 19: La cooperativa podrá desahuciar el contrato de uso y goce, sin que el socio hubiere perdido su calidad de tal, cuando este hubiere infringido las disposiciones del contrato o de este reglamento, en especial las contenidas en los arts. 9 a 13, ambos inclusive.

Del régimen de uso y goce temporal

Art. 20: La cooperativa podrá asignar y entregar en uso y goce temporal a sus socios determinadas viviendas de su propiedad que se encontraren desocupadas. El contrato de uso y goce temporal que en tales casos se suscribirá deberá consignar exactamente el plazo por el cual se asigna la vivienda y las prestaciones económicas a que se obliga el socio con la cooperativa. En general, procederá el régimen de uso y goce temporal en los siguientes casos: a) cuando no hubieren suficientes socios inscritos en el programa habitacional a que corresponde la vivienda. En este caso el plazo del contrato no será superior a un año; b) cuando la vivienda asignada en uso y goce indefinido no pueda ser ocupada por el socio asignatario, por circunstancias tales como ausencia de la localidad por el tiempo apreciable, imposibilidad de hacer frente temporalmente a los compromisos contraídos con la cooperativa, etc. En esta situación, el socio asignatario en uso y goce indefinido deberá solicitar por escrito a la cooperativa la asignación y entrega de la vivienda en uso y goce temporal por un tiempo que él mismo establecerá, el que no será inferior a un año.

Art. 21: Si la vivienda asignada en uso y goce temporal no estuviere asignada previamente en uso y goce indefinido a otro socio, la parte de la cuota mensual correspondiente a amortización de deudas incrementará el fondo de reservas de la cooperativa. En caso contrario, esto es, en la situación descrita en la letra b) del artículo anterior, las amortizaciones de deuda que se realizaren con cargo a la cuota mensual que deba pagar el socio asignatario en uso y goce

temporal, se acreditarán como aportes de capital del socio asignatario en uso y goce indefinido correspondiente.

Art. 22: La no restitución del inmueble por parte del asignatario temporal a la fecha estipulada en el contrato de uso y goce será sancionada con la inmediata exclusión de la cooperativa y la consiguiente pérdida de su calidad de socio, sin perjuicio de las sanciones en el art. 18 de este reglamento.

De la restitucion de la vivienda asignada

Art. 23: Cualquiera fuere la causa por la que una vivienda deba ser restituida por un socio a la cooperativa, se procederá a levantar un acta de restitución en la que se consignará el estado general de la vivienda. Esta deberá restituirse con las instalaciones en estado de funcionamiento y con el plan de conservación de estética de la vivienda absolutamente cumplido. Sea que el socio se retire de la cooperativa o bien permaneciere en ella al momento de restitución de la vivienda, la cooperativa descontará de la cuenta de capital del socio toda suma que, por concepto de conservación o reparaciones que hubieren sido de cargo del socio, debiere invertir para dejar la vivienda en situación de ser nuevamente asignada a otro socio.

Art. 24: Al abandonar la vivienda, el socio deberá tener al día el pago de los servicios, tales como agua potable, luz eléctrica, gas, teléfonos, etc., y hacer entrega al encargado de la cooperativa de la totalidad de las llaves de la casa, tanto interiores como exteriores.

Muerte del socio asignatario

Art. 25: Si durante la vigencia del contrato de uso y goce indefinido fallece el socio asignatario, sus herederos le sucederán en derecho de uso y goce, para lo cual deberán presentar a la cooperativa el auto de posesión efectiva que acredite su calidad de tales. Sin perjuicio de lo anterior, si fuere más de una persona, deberán asignar un mandatario común que los represente ante la cooperativa, el que para todos los efectos será considerado como único socio.

Art. 26: Todos los socios asignatarios de vivienda en uso y goce indefinido están beneficiados con seguros de desgravamen contratados por la cooperativa, con excepción de aquellos que, en razón de su avanzada edad, no ha sido posible contratarles dicho seguro. En el caso previsto en el art. anterior, los herederos tendrán las siguientes excepciones: a) continuar como socios de la cooperativa, representados por el mandatario común, en cuyo caso estarán afectos a todas las obligaciones de aquellos. Si el socio fallecido hubiere estado beneficiado con el seguro de desgravamen y este fuere pagado, los herederos no tendrán obligación de aportar capital en la parte correspondiente a servicio de créditos hipotecarios contratados por la cooperativa para la producción de la vivienda, pago de intereses, seguros de desgravamen y demás costos cubiertos por el seguro pagado; b) renunciar a su calidad de socios y solicitar de la cooperativa la devolución íntegra del capital aportado, incluido el monto del seguro de desgravamen, si lo hubiere.

En este caso, los herederos deberán abandonar la vivienda que ocupan y restituirla a la cooperativa; c) solicitar de la cooperativa la adjudicación en propiedad de la vivienda, en el caso de existir seguro de desgravamen y encontrarse este pagado. En todo caso, los herederos solo podrán optar a la adjudicación en propiedad cuando se encontraren al día en el cumplimiento de sus compromisos económicos con la cooperativa.

De la propiedad de la vivienda

Art. 27: La cooperativa podrá adjudicar en propiedad las viviendas a los socios asignatarios cuando se encontraren íntegramente pagados los créditos contratados por aquella para producirlas. Tales adjudicaciones podrán efectuarse simultáneamente para todos los integrantes de un determinado programa habitacional o individualmente en los siguientes casos: a) cuando la deuda asignada a una vivienda se extinguiere por pago anticipado de aquella. Tal situación se producirá cuando el socio aportare extraordinariamente el capital suficiente para dicho objeto y se encontrare al día en el cumplimiento del resto de sus compromisos con la cooperativa; b) cuando la

deuda asignada a una vivienda se extinguiere anticipadamente por haberse pagado con el producto del seguro de desgravamen, en caso de fallecimiento del socio asignatario.

Art. 28: La cooperativa adjudicará las viviendas según su valor en libros y el precio será pagado por el adjudicatario con cargo a su capital aportado, liquidándose y pagándose los alcances que se produjeren al momento del otorgamiento del respectivo contrato.

Art. 29: No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la cooperativa podrá, en cualquier momento, proceder a la adjudicación de una o más viviendas a sus socios asignatarios cuando lo estimare conveniente, previa autorización del acreedor hipotecario. En tal evento, el precio de la adjudicación se pagará por el asignatario con cargo a su capital aportado y el saldo, haciéndose responsable de la deuda que se hubiere asignado a la vivienda.

Aplicación e interpretación del reglamento: arbitraje

Art. 30: La gerencia de la cooperativa estará encargada de aplicar y hacer cumplir el presente reglamento y el contrato de uso y goce por cada socio asignatario. Estará asimismo facultada para determinar las cuotas establecidas en el art. 9 de este reglamento y la forma de su distribución entre los distintos ítems señalados en dicha disposición y en general para realizar y celebrar todos los actos y contratos mencionados en este reglamento u otros que se requirieren para su correcta aplicación, a excepción de aquellos reservados especialmente al conocimiento y decisión del consejo de administración. La gerencia estará ampliamente facultada para seleccionar a los asignatarios, a quienes se entregará viviendas bajo régimen de uso y goce temporal, fijando las respectivas condiciones del contrato, con atribuciones suficientes para ponerle término cuando procediere e iniciar y seguir acciones judiciales y extrajudiciales que se precisaren para obtener la restitución del inmueble y el pago de los gastos e indemnizaciones a que hubiere lugar.

Art. 31: Las dificultades que pudieren producirse entre un socio y la gerencia de la cooperativa en materias relativas a la interpretación

o aplicación de este reglamento, del contrato de uso y goce y demás instrumentos que lo integran, serán resueltas por el comité ejecutivo.

Art. 32: Sin perjuicio de lo anterior, en caso de subsistir las dificultades surgidas respecto de la terminación, cumplimiento, aplicación, interpretación o liquidación del contrato de uso y goce, de este reglamento o demás instrumentos que se consideran integrantes de aquel, la cooperativa y el socio asignatario se someterán al juicio de un árbitro que designará, a solicitud de cualquiera de las partes, el presidente de la Confederación de Cooperativas de Chile (Confecoop). El árbitro tendrá el carácter de arbitrador y contra sus resoluciones no procederá recurso alguno, salvo cuando el objeto del arbitraje esté relacionado con indemnizaciones de perjuicio a que pudieren tener derecho las partes afectadas, en cuyo caso el árbitro tendrá el carácter de arbitrador en primera instancia.

2. Primera asignación de viviendas

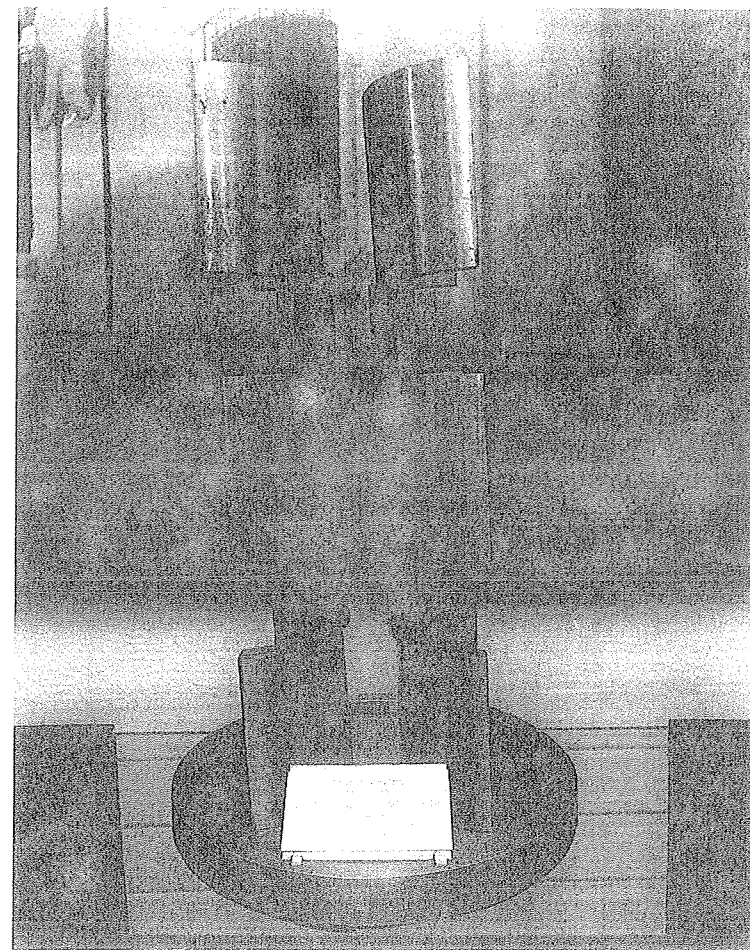
El consejo de administración acordó, por unanimidad, asignar en uso y goce indefinido a los socios que más adelante se indican las viviendas del programa habitacional Diario La Tercera de la Hora, en base al plano de loteo aprobado por la Municipalidad de La Florida con fecha 12 de enero de 1977, el que corre archivado bajo el N° 23.275 en los registros del conservador de bienes raíces de Santiago, para lo cual se consideraron los resultados del respectivo sorteo que constan en el acta de la asamblea de programa celebrada con fecha 13 de abril de 1977. El número de cada lote, el número correlativo de vivienda y el nombre y número de registro social de cada socio asignatario se consignan a fs. 006 a 008 del registro de asignación de viviendas.

3. Primera asignación de viviendas (Stella Maris)

El consejo de administración acordó, por unanimidad, asignar en uso y goce indefinido a los socios que más adelante se indican los sitios y las viviendas que se construirán del programa habitacional Stella

Maris, en base al plano de loteo aprobado por la Ilustre Municipalidad de Algarrobo mediante su acuerdo N° 110 de 1968, para lo cual se consideraron los resultados del respectivo sorteo que consta en el acta de la asamblea de programa celebrada con fecha 3 de octubre de 1976. El número de cada lote, el número correlativo de vivienda y el nombre y número de registro social de cada socio asignatario se consignan a fs. 010 y 011 del registro de asignación de viviendas.

5. FOTO PREMIO SERGIO MAY COLVIN 2014



A Conavicoop por su compromiso con las buenas prácticas laborales

6. TABLA DE PRECIO DE ADQUISICIÓN HISTÓRICA DE SUELO URBANO DE CONAVICOOP

TODAS LAS REGIONES	
AÑO DE COMPRA	Precio m ² en UF
1975	0,30
1976	0,14
1977	0,135
1978	0,14
1979	0,25
1980	0,19
1981	0,07
1984	0,25
1985	0,13
1986	0,136
1987	0,06
1990	0,16
1991	0,19
1992	0,22
1993	0,25
1994	0,34
1995	0,27
1996	0,29
1997	0,46
1998	0,55
1999	0,25
2000	0,24
2001	0,28
2002	0,5
2003	0,47
2004	0,50
2005	0,54
2006	0,56
2007	0,84
2010	1,28
2011	0,91
2012	0,87
2013	0,93
2014	0,94
2015	1
2016	0,95

REGIÓN METROPOLITANA	
AÑO DE COMPRA	Precio m ² en UF
1975	0,353
1976	0,14
1977	0,18
1979	0,35
1980	0,19
1984	0,25
1985	0,13
1986	0,14
1987	0,06
1989	0,06
1990	0,16
1991	0,19
1992	0,26
1993	0,28
1994	0,5
1995	0,22
1997	0,46
1998	0,55
2000	0,25
2001	0,33
2003	0,55
2004	0,8
2005	0,72
2006	0,562
2010	1,487
2012	2,11
2013	0,961
2016	0,95

QUINTA REGIÓN	
AÑO DE COMPRA	Precio m ² en UF
1975	0,01
1977	0,1
1981	0,07
1982	0,172
1992	0,237
1993	0,2
1994	0,302
1995	0,35
1996	0,273
1997	0,45
2002	0,55
2003	0,545
2004	0,61
2005	0,68
2006	0,6
2007	0,66
2011	1
2014	0,5

SEXTA REGIÓN	
AÑO DE COMPRA	Precio m ² en UF
1980	0,19
1991	0,195
1993	0,22
1999	0,25
2007	0,43
2011	1
2013	0,9
2014	1,38

SÉPTIMA REGIÓN	
AÑO DE COMPRA	Precio m ² en UF
1992	0,177
1993	0,245
1994	0,18
1996	0,283
2000	0,16
2001	0,22
2003	0,375
2004	0,3
2006	0,295
2010	0,5
2011	0,65
2012	0,58

OCTAVA REGIÓN	
AÑO DE COMPRA	Precio m ² en UF
1996	0,5
2003	0,4
2007	0,176
2015	1

NOVENA REGIÓN	
AÑO DE COMPRA	Precio m ² en UF
1995	0,26
1996	0,24
2000	0,29
2005	0,315
2007	0,41
2011	0,85

7. MINUTA COSTOS CONVIVIENDA

Costos directos externos:

	Ítem	Costo promedio en UF
1	Inscripción de escritura	2.75
2	Tasación	1.25
3	Certificado de deslindes	0.10
4	Certificado de número	0.15
5	Certificado municipal de no expropiación	0.15
6	Certificado de dominio vigente	0.45
7	Certificado Serviu de no expropiación	0.30
8	Certificado de DFL 2	0.15
9	Certificado de GP CBR	0.45
10	Informe de títulos	1.25
11	Mandato notarial	0.50
12	Certificado de recepción final	0.15
13	Certificado de matrimonio	0.05
14	Certificado de nacimiento	1.70
15	Confección de escritura	1.60
16	Protocolización de escritura	0.35
17	Copia de inscripción de dominio CBR	0.15
18	Certificado de vivienda social	0.35
19	Archivo judicial	0.50
	Subtotal	12.35
	Total costos directos	12.35
	IVA por ingresos por comisiones	4.94
	Total	17.29

Gastos Generales y operacionales:

- Operación de sucursales
- Amortización de apertura y puesta en marcha de sucursales (un año)
- Administración
- Remuneraciones y comisiones del personal
- Inversión en sistema informático

- Capacitación del personal
- Costo financiero directo e indirecto (los gastos son financiados por la empresa hasta que paga el Serviu)
- Operaciones aprobadas que no se realizan por desistimientos, después de realizados los gastos (tasa histórica de 10% de total de operaciones aprobadas)
- Difusión
- Comunicación con beneficiarios y vendedores (mayoritariamente a celulares)

8. TERRENOS

a) Lotes de terreno disponibles a junio del 2005 que cuentan con factibilidad para ser construidos. (No se consideran 2.099 lotes correspondientes a las viviendas en construcción del proceso 2004).

	Lotes	Construcción anual estimada	Años de construcción
Santiago	3.082	800	3.8
V Región	1.314	300	4.3
VI Región	724	200	3.6
VII Región	1.193	250	4.7
VIII Región	1.548	250	6.1
IX Región	679	150	4.5
	8.540	1.950	4,4

b) Adquisiciones 2002 - 2003 - 2004

Comuna	Fecha de adquisición	Superf. ha.	Precio UF	Valor por m ²
Quilpué	14 febrero/02	2,54	12.722	0,50 UF
San Fernando	13 marzo/03	6,78	23.746	0,35
Renca	6 junio/03	0,50	1.446	0,29
Talca	18 junio/03	3,31	11.300	0.34
Concepción	7 noviembre/03	12,00	48.000	0,40
Placilla	26 noviembre/03	3,93	23.615	0,60
Curicó	29 enero/04	6,00	22.200	0,37
San Bernardo	16 febrero/04	11,72	93.784	0,80
Maipú	14 mayo/04	13,78	110.000	0,80
Cauquenes	3 septiembre/04	2,15	6.280	0,29

CWA/igl.
17/nov./05

9. STOCK DE TERRENO CON FACTIBILIDAD DISPONIBLE A JUNIO DE 2000

(Sin considerar 1.856 lotes del programa de construcción del año 99. 1.821 del programa 2.000 y 1.556 lotes en los cuales aún no es posible construir).

	LOTES	CONSTRUCCIÓN ANUAL ESTIMADA	AÑOS DE CONSTRUCCIÓN
Santiago	3.745	900 viv./año	4.1
V Región	1.587	300	5.3
VI Región	1.316	150	8.7
VII Región	1.462	200	7.3
VIII Región	2.021	200	10,1
XI Región	830	150	5,5
	10.961	1.900	5,7

CWA/igl.
Junio 2000

10. LISTADO DEL TOTAL DE LOS PROGRAMAS
HABITACIONALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1979

	DENOMINACIÓN	FECHA DE INICIO Programa	UBICACIÓN	SUPERFICIE m ²	LOTES-VIV. número de unidades
1	G. Hurtado de M. (*)	Feb. 75	La Florida	2.700	20
2	R. Magallanes (**)	Jun. 75	La Florida	5.500	36
3	Las Palmas	Sep. 75	Ñuñoa	7.390	47
4	San Isidro (**)	Sep. 75	Santiago	1.767	42
5	Troncos Viejos (*)	Dic. 75	V. Alemana	33.400	300
6	La Tercera (*)	Dic. 75	La Florida	25.200	98
7	Los Morros	Dic. 75	San Bernardo	20.081	112
8	A. Vespucio	Jul. 76	La Florida	9.690	76
9	País de Gales I (*)	Ago. 76	V. Alemana	64.100	143
10	San Vicente	Feb. 77	San Bernardo	5.344	25
11	País de Gales II	Ago. 76	V. Alemana	48.000	107
12	V. Betania (*)	Mar. 76	Peñaflor	120.000	217
13	Campanario	Feb. 77	Maipú	14.835	64
14	Villa Delia (*)	Ene. 77	V. Alemana	8.058	26
15	Stella Maris (+)	May. 77	Algarrobo	43.361	60
16	C. de Tango (*)	Abr. 76	C. de Tango	76.000	110
17	Santa Isabel	Jul. 77	La Florida	10.000	46
18	Grecia (**)	Ago. 77	Ñuñoa	3.136	20
19.	V. Nápoles	Ago. 77	Maipú	20.115	68
20	Alto Jahuel (*)	May. 78	Buín	110.000	174
21	Santa Elena	Ene. 78	Maipú	20.000	90
22	Vicuña Mackenna	Dic. 78	La Florida	44.612	202
23	Limache	Dic. 79	Limache	49.950	122
24	Florida	Jul. 79	La Florida	50.000	220
25	Inés de Suárez	Oct. 79	V. Alemana	14.230	54
26	La Aurora	Nov. 79	Las Condes	5.000	31
				812.469 m ²	2.510

(*) HABITADOS

(**) EN CONSTRUCCIÓN

Fuente: Conavicoop, 1980, Memoria y balance ejercicio 1979, pág 10.

